

**Propuesta de gestión de innovación incremental para empresas unipersonales del  
municipio de Falan Tolima, como estrategia para mejorar su posición competitiva y  
ganancias a corto plazo**

**Fredy Alexander Garcia Pulido**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas,  
y de Negocios**

**Maestría en Administración de Organizaciones**

**Honda**

**2020**

**Propuesta de gestión de innovación incremental para empresas unipersonales del  
municipio de Falan Tolima, como estrategia para mejorar su posición competitiva y  
ganancias a corto plazo**

**Autor:**

**Fredy Alexander García Pulido**

**Trabajo de Grado**

**Presentado como requisito para optar al título de**

**Magister en Administración de Organizaciones**

**Asesor:**

**Julio César Montoya Rendón**

**Magister en Administración de Empresas**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas,**

**y de Negocios**

**Maestría en Administración de Organizaciones**

**Honda**

**2020**

**Nota Aceptación**

---

---

**Firma jurados**

**Jurado 1** \_\_\_\_\_

**Jurado 2** \_\_\_\_\_

## **Dedicatoria**

### **A Dios.**

Por haberme dado la fuerza necesaria para poder sortear todos y cada uno de los problemas que se me presentaron durante el proceso académico y no sucumbir ante ellos. Por permitirme cumplir esta meta que, aunque hace algunos años se veía muy lejana, hoy se hizo realidad.

### **A mi Familia.**

Por bríndame ese apoyo incondicional, por esta siempre y sobre todo cuando más necesité, su amor, su comprensión y paciencia, fueron piezas fundamentales en mi desarrollo motivacional durante toda la maestría, que hoy me permiten llegar al punto donde mi madre espero que llegara.

**Fredy Alexander García Pulido**

## **Agradecimientos**

En primera instancia, quiero agradecer a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida, por brindarme las fuerzas y persistencia necesaria para el logro de mis objetivos académicos.

A mi familia, a mi esposa y a mis hijos Gael y Valeria que me ha ofrecido siempre apoyo incondicional en este proceso.

Al director de mi trabajo de grado, por sus observaciones enriquecedoras, por su retroalimentación constante y por el impulso que me brindó a lo largo de la elaboración de este trabajo, que constituyeron un factor fundamental en el desarrollo del proceso investigativo.

A los docentes que, a lo largo del proceso de Maestría, compartieron su conocimiento y pusieron sus cimientos para desarrollar un pensamiento crítico, disruptivo y proponente hacia la generación de soluciones innovadoras, originales y de valor sostenible.

A las empresas de la región y a la Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima que han facilitado mi crecimiento personal e intelectual con este y muchos otros proyectos.

## Tabla de Contenido

Resumen .....	XVI
Abstract .....	XVIII
Introducción .....	1
<b>Planteamiento del Problema .....</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes del Problema .....	3
1.2 Formulación del Problema .....	9
1.3 Justificación.....	10
1.4 Objetivos .....	15
<i>1.4.1 Objetivo General.....</i>	<i>15</i>
<i>1.4.2 Objetivos Especificos .....</i>	<i>15</i>
<b>Marco Referencial .....</b>	<b>16</b>
2.1 Contextualización General .....	16
2.2 Estado del Arte .....	20
2.3 Marco Teórico .....	27
2.4 Marco Conceptual .....	38
<b>Diseño Metodologico .....</b>	<b>41</b>
3.1 Tipo de Estudio .....	41
3.2 Metodo de Investigación .....	43
3.3 Intrumentos de Recolección y Análisis de Información .....	45
3.1 Metodología Análisis de Datos .....	51
<i>3.4.1 Análisis Ficha Tecnica de Observación.....</i>	<i>51</i>
<i>3.4.2 Anáisis Ficha Tecnica de la Entrevista.....</i>	<i>71</i>
<b>Resultados .....</b>	<b>100</b>
4.1 Levantamiento de la Linea Base de las Empresas Unipersonales del Municipio .....	100
<i>4.1.1 Descripción General del Municipio de Falan Tolima .....</i>	<i>100</i>
<i>4.1.2 Caracterización de los Factores que hacen parte de la Línea Base.....</i>	<i>100</i>
4.2 Diagnostico sobre Competencias en Innovación Incremental en una Muestra Representativa de los Empresarios del Municipio de Falan Tolima .....	109
4.3 Diseño de Propuesta de Gestión de Innovación Incremental para Empresas Unipersonales del Municipio de Falan Tolima. ....	130
<i>4.3.1 Propuesta de gestión de Innovación Incremental de esta investigación .....</i>	<i>131</i>
<i>4.3.2 Guía Metodológica de Innovación “INNVA” .....</i>	<i>136</i>

<b>Conclusiones .....</b>	<b>137</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>139</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>140</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>147</b>

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Población objeto de estudio y tipo de muestreo.....	45
Tabla 2. Ítems 1.....	52
Tabla 3. Ítems 2.....	53
Tabla 4. Ítems 3.....	54
Tabla 5. Ítems 4.....	55
Tabla 6. Ítems 5 .....	56
Tabla 7. Ítems 6.....	57
Tabla 8. Ítems 7 .....	58
Tabla 9. Ítems 8.....	59
Tabla 10. Ítems 9.....	60
Tabla 11. Ítems 10.....	61
Tabla 12. Ítems 11.....	62
Tabla 13. Ítems 12 .....	63
Tabla 14. Ítems 13.....	64
Tabla 15. Ítems 14.....	65
Tabla 16. Ítems 15 .....	66
Tabla 17. Ítems 16.....	67
Tabla 18. Ítems 17.....	68
Tabla 19. Ítems 18.....	69
Tabla 20. Pregunta 1.....	75
Tabla 21. Pregunta 2.....	76



Tabla 22. Pregunta 3.....	77
Tabla 23. Pregunta 4.....	78
Tabla 24. Pregunta 5.....	79
Tabla 25. Pregunta 6.....	80
Tabla 26. Pregunta 7.....	81
Tabla 27. Pregunta 8.....	82
Tabla 28. Pregunta 9.....	83
Tabla 29. Pregunta 10.....	84
Tabla 30. Pregunta 11.....	85
Tabla 31. Pregunta 12.....	86
Tabla 32. Pregunta 13.....	87
Tabla 33. Pregunta 14.....	88
Tabla 34. Pregunta 15.....	89
Tabla 35. Pregunta 16.....	90
Tabla 36. Pregunta 17.....	91
Tabla 37. Pregunta 18.....	92
Tabla 38. Pregunta 19.....	93
Tabla 39. Pregunta 20.....	94
Tabla 40. Pregunta 21.....	95
Tabla 41. Pregunta 22.....	96
Tabla 42. Pregunta 23.....	97
Tabla 43. Aspectos generales del municipio de Falan Tolima.....	101
Tabla 44. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de la actividad económica	

de las empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima 2018.....	103
Tabla 45. Pregunta 1 Test de Innovación.....	114
Tabla 46. Pregunta 2 Test de Innovación.....	115
Tabla 47. Pregunta 3 Test de Innovación.....	116
Tabla 48. Pregunta 4 Test de Innovación.....	117
Tabla 49. Pregunta 5 Test de Innovación.....	118
Tabla 50. Pregunta 6 Test de Innovación.....	119
Tabla 51. Pregunta 7 Test de Innovación.....	120
Tabla 52. Pregunta 8 Test de Innovación.....	121
Tabla 53. Pregunta 9 Test de Innovación.....	122
Tabla 54. Pregunta 10 Test de Innovación.....	123
Tabla 55. Pregunta 11 Test de Innovación.....	124
Tabla 56. Pregunta 12 Test de Innovación.....	125
Tabla 57. Pregunta 13 Test de Innovación.....	126
Tabla 58. Pregunta 14 Test de Innovación.....	127
Tabla 59. Pregunta 15 Test de Innovación.....	128
Tabla 60. Pregunta 16 Test de Innovación.....	129

## Lista de Figuras

Figura 1. Inversión en I+D como porcentaje del PIB, 2006 .....	22
Figura 2. Cultura Organizacional .....	31
Figura 3. Pirámide de Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana.....	37
Figura 4. Ficha técnica de observación.....	49
Figura 5. Items 1.....	52
Figura 6. Items 2.....	53
Figura 7. Items 3.....	54
Figura 8. Items 4.....	55
Figura 9. Items 5.....	56
Figura 10. Items 6.....	57
Figura 11. Items7.....	58
Figura 12. Items 8.....	59
Figura 13. Items 9.....	60
Figura 14. Items 10.....	61
Figura 15. Items 11.....	62
Figura 16. Items 12.....	63
Figura 17. Items 13.....	64
Figura 18. Items 14.....	65
Figura 19. Items 15.....	66
Figura 20. Items 16.....	67
Figura 21. Items 17.....	68

Figura 22. Items 18.....	69
Figura 23. Ficha técnica entrevista .....	72
Figura 24. Pregunta 1.....	75
Figura 25. Pregunta 2.....	76
Figura 26. Pregunta 3.....	77
Figura 27. Pregunta 4.....	78
Figura 28. Pregunta 5.....	79
Figura 29. Pregunta 6.....	80
Figura 30. Pregunta 7.....	81
Figura 31. Pregunta 8.....	82
Figura 32. Pregunta 9.....	83
Figura 33. Pregunta 10.....	84
Figura 34. Pregunta 11.....	85
Figura 35. Pregunta 12.....	86
Figura 36. Pregunta 13.....	87
Figura 37. Pregunta 14.....	88
Figura 38. Pregunta 15.....	89
Figura 39. Pregunta 16.....	90
Figura 40. Pregunta 17.....	91
Figura 41. Pregunta 18.....	92
Figura 42. Pregunta 19.....	93
Figura 43. Pregunta 20.....	94
Figura 44. Pregunta 21.....	95

Figura 45. Pregunta 22.....	96
Figura 46. Pregunta 23.....	97
Figura 47. Distribución poblacional por grupo de edad para el municipio de Falan.....	102
Figura 48. Factores que hacen parte de la línea base.....	103
Figura 49. Componentes que se deben de tener en cuenta para el proceso de innovación incremental en las empresas unipersonales .....	108
Figura 50. Fórmula para lograr ideas innovadora.....	111
Figura 51. Test de innovación para empresarios.....	112
Figura 52. Pregunta 1 Test de Innovación.....	115
Figura 53. Pregunta 2 Test de Innovación.....	116
Figura 54. Pregunta 3 Test de Innovación.....	117
Figura 55. Pregunta 4 Test de Innovación.....	118
Figura 56. Pregunta 5 Test de Innovación.....	119
Figura 57. Pregunta 6 Test de Innovación.....	120
Figura 58. Pregunta 7 Test de Innovación.....	121
Figura 59. Pregunta 8 Test de Innovación.....	122
Figura 60. Pregunta 9 Test de Innovación.....	123
Figura 61. Pregunta 10 Test de Innovación.....	124
Figura 62. Pregunta 11 Test de Innovación.....	125
Figura 63. Pregunta 12 Test de Innovación.....	126
Figura 64. Pregunta 13 Test de Innovación.....	127
Figura 65. Pregunta 14 Test de Innovación.....	128
Figura 66. Pregunta 15 Test de Innovación.....	129

Figura 67. Pregunta 16 Test de Innovación.....	130
Figura 68. Factores que intervienen en el proceso de Innovación Incremental .....	133
Figura 69. Propuesta de Gestión de Innovación Incremental.....	134
Figura 70. Estrategias competitivas para empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima.....	136

**Lista de Anexos**

Pág.

<i>Anexo A:</i> Guía metodológica de generación de competencias en Innovación.....	147
--	-----

## Resumen

El objetivo de este trabajo de investigación fue diseñar una Propuesta de gestión de innovación incremental para empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima, como estrategia para mejorar su posición competitiva y ganancias a corto plazo; para cumplir con este objetivo se levantó una línea base de empresas unipersonales en el municipio de Falan Tolima, por medio de un trabajo de campo con la ayuda de instrumentos se realizó el diagnóstico sobre competencias en innovación incremental; luego se procede a diseñar una metodología que permita que los dueños de empresas unipersonales desarrollar la innovación incremental. Para el desarrollo de esta investigación se necesitó no solo el diseño de innovación incremental, también se necesita que exista un entorno positivo y motivacional por parte de los empresarios para que se intercambien experiencias, debe existir un trabajo de cooperación mutua entre los actores que son los empresarios y la comunidad, estas no pueden innovar de forma aislada, se necesitan de un conjunto de relaciones con otros actores sociales, de un medio que las acompañe y que se genere una cultura de innovación entre los actores que intervienen; luego la innovación, se genera un proceso de retroalimentación y esta se debe llevar a cabo de manera constante a medida que avanza el proceso, se debe empezar por crear cultura del cambio para que así se generen nuevas innovaciones.

La propuesta de Gestión de Innovación Incremental conduce a los empresarios a un proceso de indagación, es importante que estos conozcan el contexto, las tendencias del mercado para que de forma gradual y prospectiva el empresario desarrolle estrategias competitivas; de igual forma debe realizar un diagnóstico de su empresa y determinar las debilidades y fortalezas a nivel administrativo y organizacional, seguido, debe realizar una



reflexión sobre el conocimiento, el proceso y la experiencia que tiene acerca de la innovación incremental, esto le servirá para descubrir nuevas ideas de la mano de la creatividad y la innovación, una vez, desarrollados los anteriores pasos se procede a diseñar la propuesta de transformación pensando en el mejoramiento y la calidad del proceso, servicio y productos de la empresa. El resultado de esta investigación generó una propuesta de innovación incremental, fácil de desarrollar en una empresa unipersonal y que le contribuye a mejorar su posición competitiva y ganancias a corto plazo.

**Palabras Clave:** Innovación incremental, motivación, proceso, estrategia, posición competitiva

### **Abstract**

The objective of this research work was to design an incremental innovation management proposal for one-person companies in the municipality of Falan Tolima, as a strategy to improve their competitive position and short-term profits; To meet this objective, a base line of one-person companies was created in the municipality of Falan Tolima. Through field work with the help of instruments, a diagnosis of competencies in incremental innovation was made; Then, a methodology is designed to allow sole proprietorships to develop incremental innovation. For the development of this research, not only is the incremental innovation design needed, it is also necessary that there is a positive and motivational environment on the part of the entrepreneurs so that experiences are exchanged, there must be a work of mutual cooperation between the actors that are the Entrepreneurs and the community, these cannot innovate in isolation, they need a set of relationships with other social actors, a means that accompanies them and that generates a culture of innovation among the actors that intervene; Then, the innovation generates a feedback process and this must be carried out constantly as the process progresses, you must start by creating a culture of change so that new innovations are generated.

The Incremental Innovation Management proposal leads entrepreneurs to an inquiry process, it is important that they know the context, the market trends so that the entrepreneur gradually and prospectively develops competitive strategies; In the same way, you must make a diagnosis of your company and determine the weaknesses and strengths at the administrative and organizational level, followed by a reflection on the knowledge, process and experience you have about incremental innovation, this will help you discover New ideas from the hand of creativity and innovation. Once the previous steps have been developed, the

transformation proposal is designed with the improvement and quality of the company's process, service and products in mind. The result of this research generated an incremental innovation proposal, easy to develop in a one-man company and that contributes to improving its competitive position and short-term profits.

**Keywords:** Incremental innovation, motivation, process, strategy, competitive position

## **Introducción**

Las micros y pequeñas empresas unipersonales, representan un papel importante en la economía del municipio de Falan (Tolima), principalmente en la generación de empleo y su contribución en la estructura productiva de la región. En el documento CONPES 3582 de 2009 se establece la política nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación como una contribución para el desarrollo competitivo de la nación. Sin embargo y a pesar de los apoyos gubernamentales liderados por Colciencias y ejecutados en parte con programas de alianzas para la innovación, no se registra la participación de empresarios del municipio de Falan. Por lo anterior es necesario que se busquen diferentes estrategias para que estas empresas puedan diseñar e implementar proyectos de innovación que contribuyan en su progreso, evitando su estancamiento y en muchos casos su desaparición.

Como respuesta a esta problemática nace la presente investigación consistente en el diseño de una metodología o propuesta de gestión de innovación para empresas unipersonales formalizadas en la Cámara de Comercio de Honda y pertenecientes al municipio de Falan (Tolima), como una herramienta que contribuya en su competitividad.

Este proyecto, se elabora a partir de observaciones que se realizaron a los comerciantes del municipio de Falan Tolima, a la información documental y a las entrevistas, por medio de estas se conoce la percepción que tienen los comerciantes acerca del tema de innovación incremental.

Este proyecto se desarrolla en dos fases, la primera diagnostica, con esta se conoce el estado actual del empresario frente al tema de innovación, luego se diseña la propuesta de

gestión en una segunda fase y en la tercera se aplican los instrumentos y se realiza el análisis, este nos da pautas para determinar la forma de aplicar el mismo.

## **Planteamiento del Problema**

### **1.1 Antecedentes del Problema**

En la actualidad el mundo se encuentra en constante cambio, lo que supone que la empresa que se quede quieta, estará en retroceso. Hoy en día el desarrollo económico de los países depende en gran medida de la aplicación de innovaciones que generan además del crecimiento económico, el bienestar de la sociedad; para facilitar esto, es necesario que los diferentes actores sociales confluyan en torno a un objetivo común teniendo en cuenta las características y potencialidades de las diferentes regiones que conforman el país con miras a la creación de valor e incremento en la productividad y competitividad.

El mercado global está caracterizado por profundos cambios sociales, económicos y tecnológicos, siendo la innovación un facilitador en el proceso de adaptación de muchos de estos cambios. Consecuentemente, la innovación es importante en el crecimiento económico, en la competitividad de las industrias y las empresas y en el mejoramiento de las expectativas y la calidad de vida (Gopalakrishnan y Damanpour, 1997; Porter, 1990).

A la hora de competir en el mercado no importa el tamaño de la empresa, lo que realmente interesa es ofrecer un producto y/o servicio de calidad, el cliente debe quedar satisfecho y esa es la mejor forma de posicionarse en el mercado, su marca quedara registrada en la mente y en el corazón de los clientes.

Colombia es uno de los países latinoamericanos que se ha visto envuelto en problemáticas sociales que afectan de forma directa e indirecta al desarrollo del país, los micros, pequeños y medianos empresarios se han visto obligados a dejar sus tierras y pertenencias por

culpa del conflicto armado interno, otra situación que ha afectado a los empresarios es la apertura internacional, el mercado está inundado de productos provenientes de China y otros países, la industria nacional se ha visto afectada, muchos han tomado la decisión de cerrar los negocios, ¿cómo competir con precios bajos, así la calidad no sea la mejor? Y ¿el tema de ciencia y tecnología de qué manera contribuye? Colombia a pesar de los esfuerzos que está haciendo para sobresalir, aún se encuentra rezagada en esta área frente a las tendencias nacionales e internacionales; la producción intelectual es pequeña en comparación a países latinoamericanos como Brasil, Chile y Argentina donde le invierten más a la tecnología e innovación, esto se ve evidenciado en el registro de publicaciones científicas; también se ha visto el distanciamiento que existe entre la academia, empresa y el Estado; esta situación conduce a pensar acerca de cómo lograr ser competitivos en un país que tiene grandes lagunas de productividad, igualmente presenta desigualdades entre la población, como también en los planes de desarrollo no incluían la innovación como aliado estratégico.

En este mismo orden se puede ver como el registro de inversión en ciencia, tecnología e innovación es bajo a pesar de los incentivos tributarios que ofrece la Ley 788 de 2002, las empresas pueden recibir tres tipos de beneficios tributarios en Ciencia y Tecnología como es la deducción del impuesto de renta por inversión o donación en ciencia y tecnología, el beneficio de renta exenta por la comercialización de nuevo software y nuevos productos medicinales elaborados en Colombia y certificados por Colciencias.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país” se plantea como visión que Colombia se convierta en el año 2025 en el país más educado y uno de los tres más innovadores de América Latina. De acuerdo con el Índice Mundial de Innovación

de 2016, publicado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), Colombia ocupa el puesto 63 en el ranking mundial que encabezan Singapur y Finlandia y el 5° lugar en Latinoamérica. Uruguay logró la posición 62 y México el puesto 61 en el mismo periodo.

La innovación se ha vuelto un tema de moda y muchos empresarios creen que, con solo mencionarlo en su planeación estratégica, se darán los resultados sin necesidad de generar una cultura y gestión de la innovación al interior de la empresa, que le permita enfrentarse al mundo actual caracterizado por rápidos cambios que plantean problemas más complejos, los cuales no solo afectan a la organización, sino que influyen en toda la sociedad. Por esta razón los empresarios deben prepararse para enfrentar las situaciones de un modo más creativo e innovador.

El departamento del Tolima ha venido invirtiendo en innovación tecnología específicamente para el sector agropecuario; según el diario Nuevo Día (2019) “El Gobierno departamental del Tolima y la Universidad del Tolima le apuntan a generar procesos de innovación tecnológica en las cadenas de aguacate, café, algodón, carne, cacao y cítricos, a través de tres proyectos que ya tienen el aval de la Ocad”; la Dra. Olga Lucía Alfonso, secretaria de Planeación del Tolima manifestó a este medio de comunicación que se vienen trabajando en tres iniciativas dentro del marco de la tecnología y la innovación, entre ellas hay una enfocada al desarrollo de ventajas competitivas mediante investigación en ocho cadenas del sector agropecuario; Con esta se beneficiaría a 100 productores de Chaparral, Ataco, Rio blanco, Rovira y Purificación. Esta iniciativa tiene como objetivo el desarrollo de modelos tecnológicos para sistemas de producción y procesamiento del cacao.

En Colombia (s.f.) en su portal, público que las asignaciones presupuestales se



destinan como una estrategia para mitigar las barreras productivas y competitivas existentes en el sector agropecuario, el ministerio de agricultura y desarrollo rural, estas han venido impulsando la presentación y ejecución de proyectos de investigación, innovación y desarrollo tecnológico, donde la transformación agroindustrial juega un papel determinante, en aras de enfrentar las debilidades, que en materia de producción, transformación y comercialización tienen los productores del país. En este mismo orden este portal público que los resultados obtenidos mediante la puesta en marcha del proyecto de investigación: “potencial de transformación agroindustrial de los cultivos criollos de aguacate de clima cálido y medio del departamento del Tolima”, liderado por el centro de investigación Natagaima de Corpoica y apoyado por Asohfrucol, permitirán a los productores de aguacate, contar con alternativas para innovar en el mercado a través de la transformación y procesamiento del aguacate; en el corto plazo, los consumidores encontrarán en el mercado: pulpas, guacamole, aceites, entre otros alimentos procesados a base aguacate; productos que llevarán el sello de una región que adoptó innovadoras prácticas postcosecha y adecuadas tecnologías para el procesamiento, transformación e industrialización de su producto. Los resultados obtenidos por estos investigadores, fueron concentrados en la publicación “postcosecha y transformación de aguacate: agroindustria rural innovadora” la cual toma de la agroindustria, el criterio para fortalecer la economía rural, buscando diversificar la producción agropecuaria y fortalecer la demanda interna.

Lo expuesto anteriormente permite ver que el Norte del Tolima no ha tenido estos beneficios de forma representativa como si lo ha obtenido el sur del departamento, municipios como Falan que vive de la agricultura, no ha tenido la experiencia de tener desarrollo industrial,

conserva atractivos históricos; según el informe de Fedesarrollo (2015) titulado “la economía del departamento del Tolima: diagnóstico y perspectivas de mediano plazo” en este se enuncia que en la Visión 2025 ajustada en el (2014) el municipio de Falan se encuentra vinculado a los municipios que desarrollaran productos turísticos con la Ruta Mutis, esta iniciativa busca aumentar la competitividad del Tolima mediante nuevas iniciativas del sector Turismo.

En Colombia, el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación es coordinado por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación “Colciencias”. Con el fin de incrementar el número de empresas con capacidades para innovar a partir de la identificación de las necesidades del mercado, Confecámaras y Colciencias impulsaron el programa Alianzas para la Innovación con el apoyo de las Cámaras de Comercio del país. El programa está compuesto de 8 Alianzas para la Innovación que representan a 29 departamentos del país, en las que participan 50 Cámaras de Comercio. La alianza Tolima, Huila y Cundinamarca, abarca las Cámaras de Comercio de Honda, Ibagué, Neiva, Sur y Oriente del Tolima y Facativá. La jurisdicción de la Cámara de Comercio de Honda comprende catorce municipios; trece por el norte del Tolima (Ambalema, Armero Guayabal, Casabianca, Falan, Fresno, Herveo, Honda, Lérída, Líbano, Murillo, Palocabildo, San Sebastián de Mariquita y Villahermosa) y uno por el occidente de Cundinamarca (Guaduas).

De acuerdo al artículo 71 del Código de Comercio “mediante una empresa unipersonal una persona natural o jurídica que reúna las calidades requeridas para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil. La empresa unipersonal, una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica”; la presente investigación se realiza en el municipio de Falan (Tolima) y

gracias a la información suministrada por la Cámara de Comercio de Honda, se identificaron 62 empresas pertenecientes a todas las actividades económicas de un total de 962 inscritas en el Registro Mercantil hasta el año 2018, en las cuales se puede conocer la percepción que tienen estos empresarios acerca de la innovación y su disposición para incorporar la gestión de la innovación por medio de guías o metodologías sencillas en su organización, que contribuya a crear una cultura de la innovación con una actitud proactiva por parte de los empresarios.

(Christensen, Clayton. 1997) dio a conocer el concepto de innovación incremental en el libro “El dilema de los innovadores” para este autor “La innovación no viene sola, es el resultado de un proceso de investigación y desarrollo (I+D), creatividad, ingenio y visión de futuro del mercado con el objetivo de mantener a las organizaciones en la cima”.

El autor en mención presenta la siguiente afirmación: “Mientras que las empresas grandes aplican prácticas tradicionales (innovación incremental), el mercado cambia radicalmente y con él los gustos y preferencias de los clientes. Entonces, quienes tienen la capacidad de adaptarse más rápidamente son las empresas pequeñas a través de la innovación” lo anteriormente expresado por el autor conduce a reflexionar que tanto están preparados los pequeños comerciantes del municipio de Falan para responder a estas innovaciones que exige la globalización de mercados.

De acuerdo con el boletín Tolima en Cifras Interactivo, 2000-2010, Falan en el año 2005 contaba con 9.277 personas; 10.221 personas menos que las registradas en el censo de 1993, con un crecimiento negativo de 52,42%, según Tolima en Cifras 2018 Falan cuenta con 2171 hogares y residen 7302 personas en ese año con lo que se evidencia que continua su decrecimiento. La economía del municipio se basa principalmente en el cultivo del aguacate,

cacao, café, maíz y plátano, cultivos que garantizan a buena parte de la población el sustento económico, a través del tiempo se ha mantenido como el 2o productor de oro del departamento, pero es una actividad bastante informal. En la actualidad existe una única entidad financiera llamada Banco Agrario de Colombia. En el informe de la Cámara de Comercio de Honda sobre las actividades económicas del año 2015, no se registra información sobre la participación de empresas del municipio de Falan en el programa de alianzas para la innovación, a pesar del amplio despliegue promocional que adelantó la Cámara de Comercio para que los empresarios aprovecharan estos proyectos, y más aún con situaciones en que algunos empresarios no permitieron la participación de sus trabajadores en los talleres de capacitación en innovación empresarial totalmente gratuitos. Es de anotar que la gran mayoría de las empresas registradas corresponden a microempresas unipersonales. En la indagación preliminar se pudo establecer que existe una baja participación de empresarios del municipio de Falan en los programas de crecimiento empresarial de la Cámara de Comercio de Honda.

En resumen, este trabajo procura dar una respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Por qué investigar sobre la gestión de innovación incremental en las empresas unipersonales del municipio de Falan?

¿Cuáles son los factores relevantes que deben tener en cuenta las empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima para mejorar la posición competitiva?

¿Cuáles serán las estrategias que permitirán situar al sector empresarial unipersonal en un sistema de innovación?

### **1.3 Justificación**

En el entorno actual, ser competitivo es una condición que determina el crecimiento y la permanencia de las empresas en los mercados globalizados y altamente rivalizados, por lo cual, la búsqueda de la competitividad se convierte en un reto permanente al que se enfrentan las empresas. Para que una empresa llegue a ser competitiva, requiere de un largo y complejo proceso, donde se articulan las acciones, estrategias y ventajas competitivas que se desarrollan en sus diferentes procesos organizacionales y administrativos.

Es importante establecer que una de las mayores falencias que se evidencia en el estudio de la competitividad empresarial, es en el aspecto metodológico. Los abordajes metodológicos que se han desarrollado son muy pocos y algunas de las herramientas utilizadas comúnmente en los estudios de competitividad empresarial, no han sido concebidas para tal fin. Adicional estos modelos que se han diseñado para medir la competitividad tienen un enfoque nacional, pero no se presta la misma atención al sector comercial regional.

Es por esto que mediante esta investigación se pretende obtener mayor conocimiento sobre las empresas comerciales regionales, sus características y ventajas competitivas, para así diseñar un modelo de competitividad unificado que permita medir o identificar la misma en diferentes empresas del sector y hacer comparativos bajo las mismas variables de medición.

Al revisar el Plan de Desarrollo del municipio de Falan Tolima (2016 - 2019) se pudo observar que, en el Tercer Eje Estratégico quedo acordado el compromiso con el crecimiento económico del municipio, textualmente dice:

A través de este eje se plantean estrategias para crear oportunidades de emprendimiento y generación y/o expansión de empresas, con justicia y seguridad Ciudadana. Ante esta situación, se plantea la posibilidad de brindar estímulos e incentivos tributarios, oportunidades para que el empresario, pueda acceder a nuevas técnicas de producción, comercialización y distribución de sus productos, de forma que el medio ambiente pueda recuperarse al mismo ritmo que es afectado por la actividad humana. Así mismo, a través de la generación de un entorno de igualdad de oportunidades para toda la población y para las futuras generaciones, reducir las brechas sociales existentes, brindando al trabajador de la mejor tecnología disponible, dotarlo del mejor entrenamiento y garantizar que sus productos lleguen a todos los mercados, para que junto con su familia acceda a la prosperidad. (p. 116)

Según lo planteado en el Eje estratégico en mención, es importante que los empresarios empiecen a tener una visión prospectiva, dejen a un lado los miedos y si quieren ser competitivos, asuman nuevos retos que les ofrece la innovación incremental; de ahí la importancia de conocer acerca del proceso de innovación y su implantación; el mercado es cambiante y cada vez los empresarios deben tener actitud positiva, motivación intrínseca y extrínseca, deben estar dispuestos al cambio ligado a la transformación de imagen, calidad del producto y del servicio.

Según el Plan de Desarrollo Municipal, el 90% de la economía del municipio de Falan está basada en la producción agropecuaria, el sector comercial y demás, se encuentran

clasificados en el 10% restante, comercializan productos de reconocidas casas como Luker y Nacional de Chocolates; la comercialización de productos agrícolas las realizan directamente por intermediarios y para el caso de carnes y aves la realiza el comercio local.

Ante el desarrollo de las actividades empresariales en mención se encuentran limitaciones al momento del proceso de transformación y generación de valor agregado como es el caso de la falta de formación empresarial, la capacitación directa a agricultores y comerciantes, la economía campesina y/o recursos financieros, de igual forma también hace falta fortalecer la cultura campesina, la asociatividad.

Se espera que gobiernos futuros sigan velando por crear nuevas asociaciones legalmente constituidas como estrategia para fortalecer la comercialización, la transformación y el emprendimiento empresarial. De igual forma el documento en mención recomienda incrementar alianzas con organizaciones internacionales en búsqueda de recursos económicos y fortalecimiento a los sectores, contribuyendo así, a reducir la brecha en el tema de productividad y competitividad del municipio de Falan Tolima.

Al revisar el Plan de Desarrollo del Departamento del Tolima 2020 – 2023, el departamento tiene proyectado lograr que la economía sea más productiva y competitiva, para esto tiene claro que debe aunar esfuerzos en el ámbito territorial y local, del sector privado y público, de los sectores gremiales y de los diferentes actores que conforman la estructura socioeconómica del Departamento.

El Departamento en el año 2019 obtuvo una mejor calificación pasando de 4,93 de Índice de competitividad a 5 puntos en una escala de 0 a 10 (donde 0 es el puntaje más bajo y 10

es el más alto), dos puntos por encima del promedio Nacional de 4,81, lo que a su vez permitió al departamento escalar una (1) posición con respecto al año anterior, es decir, se ascendió de la posición 15 a la 14.

Al analizar las cifras que presenta el Plan de Desarrollo del Departamento 2020 - 2023, se puede observar con preocupación que aún falta mucho por hacer para lograr reducir las brechas socioeconómicas, debido a que se mantiene una de las tasas de desempleo más altas del Colombia, insuficiencia de talento humano técnico y calificado acorde con las necesidades del sector productivo, un exceso regulatorio por parte de las entidades estatales, un sistema tributario ineficaz, inadecuada Articulación entre los diferentes actores del sistema territorial de Ciencia Tecnología e Innovación que impiden que la escasa inversión en ciencia, tecnología e innovación (CTI) aporten a la productividad; es por esto que en sectores como el entorno para poder realizar negocios el Tolima ocupa la posición 27 de las 33 entidades Territoriales Analizadas por el IDC con una calificación de 6,54, mientras que en el mercado laboral el departamento ocupa el puesto 24 con 5,20 y por último en la innovación y dinámica empresarial la calificación es de 2,32 en el puesto 12.

Al revisar el Índice Departamental de Innovación Colombia 2018 IDIC, el Tolima se ubica en el puesto 13 de 31 departamentos evaluados; en el subíndice de insumos el Tolima ocupa la posición 14 mientras que en el subíndice de resultados ocupa el puesto 12. En razón de eficiencia ocupa el puesto 11 con un puntaje de 0.62. En ambiente de negocios ocupa el puesto 7, una buena posición. En sofisticación de mercados ocupa el puesto 12; en comercio y competencia el puesto 14. En general en el índice IDIC el Tolima se encuentra en el grupo con desempeño medio.



Lo anterior expuesto nos conduce a reflexionar acerca de la importancia de llevar a cabo planes emergentes, donde los empresarios con inversiones no tan altas, pero si significativas, pueden empezar a posicionarse primero en el mercado local y regional para darse a conocer con productos generados de un proceso de innovación incremental

Ahora bien, los empresarios al ser conscientes de la situación que enfrenta la economía del país, deben actuar de forma rápida corren bastantes riesgos, el mercado a nivel global es bastante cambiante, y lo más probable es que la pequeña empresa unipersonal fracase y desaparezca. Teniendo en cuenta lo anterior, la innovación incremental se ha convertido en una necesidad que puede impulsar a la empresa unipersonal a mejorar su competitividad y productividad.

Ante lo expuesto es importante concientizar a la comunidad en general y promover en los empresarios del municipio de Falan y sus equipos de trabajo la necesidad del cambio para que empiecen a fomentar la cultura de la innovación en medio de un ambiente propicio, es importante que cultiven su imaginación, sus conocimientos y experiencias para generar valor agregado en beneficio de la competitividad de la región.

La presente investigación tiene una justificación práctica, debido a que su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse pueden contribuir a resolverlo. En la medida en que se implementen soluciones de innovación, se podrá crear un escenario en el que la mayor proporción de empresas del municipio de Falan, conformadas en su mayoría por empresas unipersonales puedan visualizar un mejor futuro al incrementar sus ingresos jalonado por mayores ventas. La empresa de éxito integra la innovación en toda la organización para generar y crear valor, haciéndola más competitiva.

Ante lo expuesto se puede afirmar que, aunque existan diferentes factores en el campo económico, social, cultural, político y hasta religioso, que afectan procesos de innovación, se requiere de diseñar e implementar políticas públicas eficaces que logren generar innovaciones que apoyen el desarrollo regional y es ahí donde la innovación incremental debe acogerse como fuente de desarrollo económico y social.

## **1. 4 Objetivos**

### ***1.4.1 Objetivo General***

Diseñar una propuesta de gestión de innovación incremental para empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima, como estrategia para mejorar su posición competitiva y ganancias a corto plazo.

### ***1.4.2 Objetivos Específicos***

- Levantar una línea base de las empresas unipersonales del municipio de Falan.
- Realizar diagnóstico sobre competencias en innovación incremental en una muestra representativa de los empresarios unipersonales del municipio de Falan.
- Formular propuesta de gestión para la innovación incremental en empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima.

## **Marco Referencial**

### **2.1 Contextualización General**

La innovación es un concepto muy amplio aplicado a diferentes entornos para dar soluciones creativas a problemáticas, es considerada por diferentes autores como factor clave para mejorar la competitividad y el desarrollo regional. La innovación permite a las empresas cambios incrementales en procesos, productos, servicios, de igual forma en la estructura organizacional de la empresa.

La innovación es considerada en la actualidad como el componente clave para determinar el éxito empresarial; existen muchas definiciones acerca de este concepto, al igual que aportes teóricos entorno a este término, algunos de ellos se mencionarán a continuación:

Según la revista Scientia et Technica Año X, No 25, Agosto 2004. UTP. ISSN 0122-1701 Schumpeter, Joseph (1883-1950) fue economista y definió “innovación” en un sentido general; para desarrollar su propuesta sobre el tema de innovación, combinó ideas de Marx, Walras y el historiador y sociólogo alemán Max Weber; este autor considera la innovación como causa del Desarrollo y el empresario innovador como propiciador de los procesos de innovación.

El autor en mención afirma que: “No se le puede llamar a cualquier negocio “empresa” debe tener un proceso de innovación (empresas de base abierta), para Schumpeter los únicos negocios a los que se les puede llamar empresas, son a las llamadas empresas de Base Tecnológica y las personas que las gestionen, recibirían el carácter de empresario”.

Esta posición es bastante radical, aunque tiene elementos que actualmente se encuentran integrados en algunas empresas: Para Schumpeter, la innovación es el uso fructífero de un invento, y considera que se mejoró debe realmente generar un valor agregado.

En este mismo orden se encuentra Freeman (1974) para él, la innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado.

Para (Drucker ,1988) “La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; este autor explica que el cambio se debe explotar como una oportunidad para el negocio, de igual forma explica que el empresario innovador ve al cambio como norma saludable. No necesariamente lleva el cambio el mismo, pero busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad

Este autor, Drucker (1988), considera que: la innovación señala algunas cosas que deben hacerse y algunas otras que no deben hacerse, a las cuales las menciona como condiciones, dichas condiciones son los principios de la innovación, las cuales se mencionan a continuación:

Según el autor en mención lo que debe hacerse:

- La innovación intencional comienza con el análisis de oportunidades (pensar en fuentes de oportunidades para innovar).
- La innovación es conceptual y perceptiva (observar, preguntar y escuchar).

- Para ser efectiva la innovación debe ser simple y bien centrada.
- Las innovaciones efectivas empiezan siendo pequeñas.
- Una innovación exitosa apunta a ser líder en su campo, no se trata de que se convierta en un gran negocio.

Lo que no debe hacerse:

- No tratar de ser astuto.
- No diversifique.
- No innove para el futuro

Continuando en este orden se encuentra las siguientes definiciones:

Según el (Manual de Oslo 2005). Se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.

El Manual de Oslo (2005) define cuatro tipos de innovaciones: Producto, proceso, marketing y organización. Se aplica tanto a la industria como a los servicios, incluyendo los servicios públicos. Considera la innovación como un proceso en red en el que las interacciones entre los diversos agentes generan nuevos conocimientos y tecnología.

El Manual hace referencia a la obra de Schumpeter como base de las teorías de innovación. “Este autor afirmaba que el desarrollo económico está movido por la innovación, por medio de un proceso dinámico en el cual nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas. Llamó a este proceso “destrucción creativa”. Según él, las innovaciones “radicales” originan los grandes cambios del mundo mientras que las innovaciones “progresivas” alimentan de manera continua el proceso de cambio.

El vínculo entre innovación y progreso económico se produce a través de la creación de nuevos productos y de métodos de funcionamiento más productivos. En definitiva, las empresas y el resto de organizaciones innovan para mejorar resultados, bien aumentando la demanda o bien reduciendo los costos.

De acuerdo con la (CEPAL, 2016), la creación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico al ámbito productivo, así como la innovación y el emprendimiento generan bases sólidas para el crecimiento económico de las empresas y los países, en este sentido el problema específico en Colombia es la baja actividad innovadora y de emprendimiento en el aparato productivo. Para la CEPAL para que haya innovación, se requiere de recursos humanos calificados e instituciones de formación e investigación de excelencia, así como empresas que desarrollen proyectos innovadores y una estructura productiva que demande y genere conocimiento. Por último, instituciones de apoyo a la inversión en proyectos innovadores, que apoyen la articulación entre los diferentes actores.

En Colombia la política de ciencia, tecnología e innovación (CTI) es uno de los principales lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, que tiene como objetivo lograr una Colombia en paz, equitativa y la más educada de América Latina. Con el fin de lograr

mayores niveles de productividad y competitividad de las empresas y avanzar hacia mayores y sostenidos niveles de crecimiento económico, el PND 2014-2018 definió que en 2018 Colombia será uno de los países más competitivos y productivos de la región, a partir de un uso eficiente de las ventajas comparativas, de la sofisticación y diversificación de los bienes y servicios. Para ello es necesario contar con empresas y regiones que compiten en un mercado globalizado, donde el conocimiento, el talento humano, las tecnologías y la innovación son la base fundamental para el aumento de la productividad. Estos propósitos encaminarán a Colombia a convertirse en uno de los tres países más innovadores de América Latina en 2025.

Teniendo en cuenta los rápidos y complejos cambios que vive el mundo empresarial, se hace necesario conocer la percepción de los empresarios del municipio de Falan en cuanto a la creatividad y la innovación. En el país se habla insistentemente de la necesidad de dinamizar las organizaciones para acomodarse a las exigencias del nuevo ambiente de los negocios; por ello, conviene explorar la manera como se asume este reto, y se aprovecha la capacidad innovadora y creativa del recurso humano en las diferentes organizaciones.

## **2.2 Estado del Arte**

El tema de innovación ha sido investigado por diferentes autores, realizado una búsqueda por las diferentes bases de datos se encontró el “Estado del arte de la línea de investigación de innovación empresarial, elaborado por Martín. E., Becerra, G., Sastoque, R. L.A. (2016). En este trabajo los autores presentan un marco conceptual de la definición de “Innovación” a continuación se retoma parte de este aporte, se considera importante para la fundamentación del trabajo que se adelanta:

De acuerdo con el Manual de Oslo, 2005 (OECD, 2005) la innovación se define como la “introducción de algo nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”. Es decir, “un producto o proceso es nuevo si lo es para la empresa, aunque no lo sea a nivel mundial o ni siquiera a nivel nacional, regional o sectorial”. Se recomienda, conocer el nivel de novedad de la innovación en relación con estos referentes (Robledo, 2010 citado por Sastoque, 2016). (...) En el mismo sentido, se considera como innovación cuando se trasciende de la producción y diseminación de conocimiento científico al desarrollo de aplicaciones concretas que redunden en beneficios socioeconómicos, fruto de la actividad intelectual (Consejo Privado de Competitividad, 2010).

Es importante esta conceptualización porque un gran número de personas del común, consideran que los procesos de innovación se dan solo con la generación de conocimientos o procesos nuevos, es importante que los empresarios se conceptualicen y si se desea lograr una transformación, se debe partir de lograr que vean y actúen de forma diferente.

En este orden de ideas también es importante resaltar lo expuesto por el (CONPES, 2009) “La innovación se considera además un proceso que depende en gran medida de la investigación, pero no exclusivamente de ella” de igual manera (Robledo, 2010 citado por Sastoque, 2016) complementa “La innovación tecnológica requiere, más allá de investigación y desarrollo (I + D), requiere de la aplicación de mejores prácticas de ingeniería y gestión “

Los autores Martín. E., Becerra, G., Sastoque, R. L.A. (2016). Según estudio que realizaron para la construcción del “Estado del arte de la línea de investigación de innovación

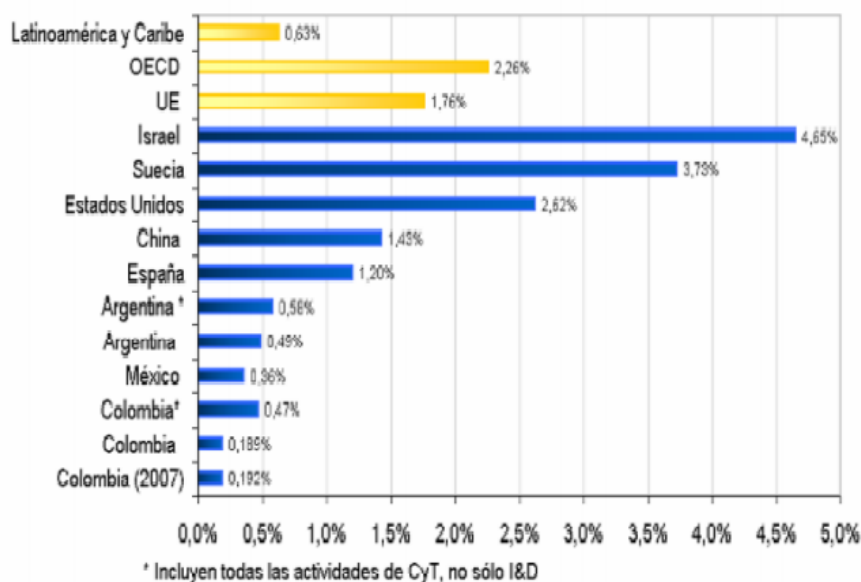


empresarial” Presentaron el siguiente aporte acerca de tema de “inversión para innovación empresarial que vale la pena resaltar en este estudio porque es una radiografía de la situación que enfrenta Colombia frente al tema de investigación e innovación

Colombia se encuentra en los índices más bajos en comparación con Latinoamérica y el Caribe. Según la figura 1, para el 2007, en I+D se invirtió el 0,192% del PIB, lo cual indica su rezago frente a la meta del Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010 que estableció como meta, la inversión del 1% con inversiones del orden de 1,8 billones de pesos para el 2010. De no alcanzar el 2% recomendado por la Misión Ciencia, Educación y Desarrollo, Colombia se considerará una nación no viable. En el mismo sentido la meta del gobierno de inversión en ACTI es del 2% del PIB para el 2019. (CONPES, 2009 citado por Sastoque, 2016).

**Figura 1**

Inversión en I+D como porcentaje del PIB, 2006.



Nota: Tomado de la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología – RICyT, National Science Foundation y OCyT. Citado por CONPES-3582-de-2009.

Los autores Martín. E., Becerra, G., Sastoque, R. L.A. (2016) presentan el siguiente análisis frente al tema de inversión:

En Colombia, la inversión en ACTeI por parte de las empresas se considera deficiente. Según la primera Encuesta de Percepción de los colombianos en CT, para el año 2005, el 20,5% de los empresarios mostraron interés en actividades de CTeI (CONPES, 2009). El Estado Colombiano relaciona la baja demanda de las empresas por CTeI debido a:

- Falta de conciencia empresarial en las PYMES sobre el impacto de la innovación en la competitividad.
- Desconocimiento de actividades de innovación, que tradicionalmente se asocia a modernización tecnológica.
- Desconocimiento de incentivos en CTeI.

El Estado destina mecanismos de financiación para ACTI, que son aprovechados en su mayoría por las grandes empresas (CONPES, 2009), lo cual indica que aproximadamente el 90% del sector productivo colombiano (PYMES) no cuenta con accesos financieros para realizar proyectos de investigación y desarrollo. Se explica por la incapacidad de emprendedores y empresarios para identificar y estructurar proyectos de innovación efectivos, desconocimiento de los requerimientos mínimos para el diseño y presentación de propuestas de investigación y desarrollo susceptibles de financiamiento; dificultad para el acceso a los incentivos monetarios otorgados por Colciencias, (Consejo Privado de Competitividad, 2010 citado por Sastoque, 2016)

Pero no es el Estado, el único responsable de los pobres niveles de inversión actuales, puesto que, así como el sector público está llamado a invertir, el sector privado debe unirse a financiar las ACTI, si desea que repercuta en mejores índices de competitividad. Puesto que la innovación se relaciona con el grado de inversión que el sector privado y público realicen en ACTI, se entiende que en la mayoría de países con niveles de inversión cercanos al 3% del PIB en CTel, los aportes del sector privado cubran más de la mitad del rubro para países de éxito en innovación como Corea del Sur e Irlanda (Consejo Privado de Competitividad, 2010 citado por Sastoque, 2016).

De acuerdo al estado del arte titulado “El comportamiento de las innovaciones radicales e incrementales ante un ambiente de internacionalización: Un análisis multinivel para la industria manufacturera Colombiana” elaborado por Castillo Téllez L. C. (2013) presentado a la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Programa de Economía, este autor afirma que las innovaciones radicales se caracterizan: primero, por tener un horizonte de tiempo más largo que las incrementales, entre 5 y 10 años (Norman & Verganti, 2012; Audretsch & Aldridge, 2008); segundo, no se puede copiar fácilmente ya que se debe poseer recursos tecnológicos y de conocimiento avanzados (Ramani & Mukherjee, 2011); por último, el valor económico tiende a ser incierto (Audretsch & Aldridge, 2008).

Siguiendo a Schumpeter (1943) las innovaciones radicales son nuevos productos y procesos que son tecnológicamente superiores a los existentes y conducen a la evolución del mercado, por otra parte, el concepto que tiene Sen & Ghandforoush (2011) de las innovaciones radicales es el uso y la funcionalidad de tecnologías que no habían sido identificadas. Por otra parte, las innovaciones incrementales se caracterizan: primero, por tener un horizonte tiempo

más corto, entre 6 y 24 meses (Stamm, 2003) como se cita en Audretsch & Aldridge (2008); segundo, se da un perfeccionamiento gradual en los productos utilizando recursos tecnológicos y de conocimiento existentes, además es más fácil de adaptar que las innovaciones radicales (Orlikowski, 1991). Dentro de la literatura las innovaciones incrementales son consideradas como el perfeccionamiento de funcionalidades tecnológicas existentes (Sen & Ghandforoush, 2011) y son significativas en el crecimiento y desarrollo de países emergentes (Porter, 1990).

El estudio en mención permite ratificar las ventajas que tienen la innovación incremental para las empresas unipersonales, la población objeto de estudio se encuentra ubicada en una zona geográfica donde la inversión en tecnología por parte de las empresas es pequeña, el desarrollo empresarial es la esperanza para estos comerciantes que en su gran mayoría solo viven de la actividad comercial.

Los estudios realizados por Camison (1997) en el ámbito de las MIPYMES, son concluyentes respecto a que las organizaciones exploradoras (innovadoras) tienen mejores resultados que las organizaciones que tienen poca o nula innovación; por ejemplo Camisón (1997), compara los resultados de la organización, utilizando tres variables - rentabilidad, productividad y cuota de mercado- con la orientación estratégica; el resultado indica que las organizaciones orientadas a la innovación son más rentables y productivas, seguidas de las orientadas a la calidad y por último al cliente; esto debido a que las exploradoras, al ser innovadoras, poseen mayor capacidad para adaptarse a las condiciones del contexto (Aragón, Sánchez; 2004).

Analizando lo expuesto por el autor en mención, se puede complementar que los pequeños empresarios en Colombia no visualizan sus negocios como empresas, y aún más se

logra ver esto en municipios pequeños donde la tecnología aun es limitada ya sea por capacidad de red, falta de inversión en equipos tecnológicos o simplemente porque se ven alejados del entorno global. Al no visualizarse ellos como una empresa, carecen de un sistema de planeación, gestión y control de los procesos y esto ocasiona un debilitamiento en el desarrollo empresarial

Al hacer una vigilancia tecnológica se encontraron varios autores que dan aportes relacionados con el tema y con los que se pueden determinar algunos factores que inciden internamente en el desarrollo de la innovación en las pequeñas empresas.

A continuación, se presentan algunas aportaciones representativas para el tema objeto de estudio:

(Arbussá, Bikfalvi y Valls, 2003) afirma que la empresa debe tener capacidad de inversión, acceso a fuentes de financiamiento para la compra o el desarrollo de tecnología. (p.5)

(Arbussa, Bikfalvi y Valls et al., 2003 y Saá y Díaz, 2007) manifiesta que el comerciante o propietario del establecimiento debe tener capacidad para reconocer, asimilar, integrar y explotar nuevo conocimiento acerca de la tecnología disponible y estructura organizacional que permita la incorporación de la misma a los procesos productivos.

(Saá y Díaz et al, 2007) en este mismo, orden también afirma: Capacidad para la integración de conocimiento: capacidad para combinar de forma creativa el conocimiento actual y el adquirido, el cual deberá generar conocimiento nuevo a ser aplicado en nuevos productos y procesos (Saá y Díaz et al, 2007).

## 2.3 Marco Teórico

**Fundamentación Teórica:** Según Pascale (2005) hoy en día las empresas incorporan la innovación de diversas formas, para obtener una mayor calidad en sus productos o servicios, disminuir costes, ofrecer una mayor gama de productos o servicios, o ser más rápidas en la introducción en el mercado. Cualquiera que sea el caso, su única exigencia es la de implantar el cambio dentro de la organización. Existen diferentes clasificaciones que se le dan a la innovación, entre las principales podemos mencionar las siguientes:

### **Innovación según su naturaleza**

- “Innovación tecnológica”. Surge tras la utilización de la tecnología como medio para introducir un cambio en la empresa. Este tipo de innovación tradicionalmente se ha venido asociando a cambios en los aspectos más directamente relacionados con los medios de producción”.
- “Innovación comercial”. Esta aparece como resultado del cambio de cualquiera de las diversas variables del marketing. El éxito comercial de un nuevo producto o servicio esencialmente depende de la superioridad del mismo sobre los restantes y del conocimiento del mercado y la eficacia del marketing desarrollado al efecto”.
- “Innovación organizativa”. En este caso el cambio ocurre en la dirección y organización bajo la cual se desarrolla la actividad productiva y comercial de la empresa. Es un tipo de innovación que, entre otras cosas, posibilita un mayor acceso al conocimiento y un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y financieros”. (Pascale, 2005).

### **Innovación según el grado de novedad**

- “Innovación incremental. Se trata de pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa que, si bien aisladamente son poco significativas, cuando se suceden continuamente de forma acumulativa pueden constituir una base permanente de progreso. Así, se observa cómo el crecimiento y el éxito experimentado por las empresas de automoción en los últimos tiempos responde, en gran parte, a programas a largo plazo caracterizados por una sistemática y continua mejora en el diseño de productos y procesos”.
  
- “Innovación radical. Implica una ruptura con lo ya establecido. Son innovaciones que crean nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes. Aunque no se distribuyen uniformemente en el tiempo como las innovaciones incrementales, si surgen con cierta frecuencia. Se trata de situaciones en las que la utilización de un principio científico nuevo provoca la ruptura real con las tecnologías anteriores, un ejemplo puede ser la máquina de vapor o el microprocesador”. (Sieber, S y Valor, J. 2007. Efectos de las innovaciones en la industria. PWC & IESE).

### **Innovación según el Objeto**

Instalación de nuevos procesos de producción para mejorar la productividad o racionalizar la fabricación, ya sea para la fabricación de productos nuevos o para la fabricación más eficiente de productos existentes (como por ejemplo la nueva técnica de litografía para fabricación de memorias RAM)”. (Grupo GETEC, 2008)

### **Innovación según el impacto de la innovación**

- “Incremental. Se parte del conocimiento adquirido y de la identificación de sus problemas. Se suele buscar una mejor eficiencia en el uso de materiales y una mejor calidad de acabados a precios reducidos”.
- “Radical. Se desarrolla a partir de resultados de investigación. Su éxito comercial (condición para que puedan considerarse realmente innovaciones) depende de muchos factores, pero uno es básico: responder a necesidades insatisfechas del ser humano en un momento histórico determinado que son repentinamente aceptadas por la mayoría. Por ejemplo, un transistor frente a válvula de vacío”. (Grupo GETEC 2007)

Según Hernández (2006) la gente está en espera de un cambio, la innovación ha sido ligada al desarrollo de nuevos productos o a mejoras incrementales en los procesos, esto de la mano de una alta tecnología. Usualmente, los ciclos de vida de un producto solían ser mucho los largos, pero hoy en día dichos productos cambian continuamente para mantenerse a la par de lo que el mercado demanda, es por eso que cada día nacen nuevos productos, nuevas alternativas y de la misma forma otras mueren.

Es esta una de las razones por las que las empresas por pequeñas que sean deben pensar en ser competitivas, posicionándose en el mercado; según Kotler (2003) afirma que: “Existen diferentes maneras de crear ventaja competitiva como elaborar un producto con mejor calidad, brindar mejor servicio a los clientes, tener costos inferiores a la competencia, generar mejor rendimiento en los productos”



Otro elemento que cobra importancia a la hora de innovar es la cultura, ¿que tanto se conoce del tema y por iniciativa propia el empresario está dispuesto a cambiar?

Jorge Sá Couto (2012) formula una excelente definición de cultura de innovación: “La cultura de innovación corresponde a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.”

En este orden el autor en mención da los siguientes tips, una empresa que ha adoptado una cultura innovadora debe:

- Empoderar e incentivar las personas para tomen que tomen decisiones y asuman riesgos inteligentemente
- El temor a fallar no es una barrera. Los errores se reconocen como parte del proceso de aprendizaje y crean fortalezas.
- Lo nuevo es bienvenido y también los disidentes.
- Se promueve la experimentación para validar ideas e iniciativas y se implementan rápidos procesos de prototipado.
- La innovación se puede aprender y es responsabilidad de todos.
- Se reconoce que el futuro de la empresa es tan importante como el presente.

García González Fernando (2012) muestran las diferencias entre una organización tradicional y otra innovadora, ver a continuación el cuadro comparativo:

**Figura 2**

Cultura Organizacional.

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL (FOCO)</b>	
<b>ENFOQUE TRADICIONAL</b>	<b>ENFOQUE INNOVADOR</b>
Centrada en lo interno	Centrada en lo externo (clientes)
Énfasis en el proceso	Énfasis en el resultado
Aversión al riesgo	El riesgo como oportunidad
Actitud reactiva	Actitud proactiva
Importancia exagerada de la tecnología	Importancia en la experiencia del cliente
Culpas en los fracasos	Fracaso como proceso de aprendizaje

Nota: Tomado de García González Fernando (2012).

El Manual de Oslo (2005) presenta algunas de las principales teorías sobre innovación que servirán de fundamento para la investigación que se adelanta:

➤ **Teoría de Schumpeter (1935)**

La teoría de Schumpeter tiende a identificar a la innovación como experimentos del mercado y a buscar grandes cambios que causan una reestructuración en profundidad de los sectores productivos y los mercados (P. 38)

En el Manual de Oslo, en su 3ra Edición se plantea que la teoría de Schumpeter (1978) ha influido enormemente en las teorías de la innovación. Este autor afirmó que el

desarrollo económico es impulsado por la innovación mediante un proceso dinámico, en el cual las nuevas tecnologías sustituyen a las viejas (“destrucción creativa”). En su opinión, las innovaciones «radicales» crean cambios importantes, mientras que las «incrementales» avanzan continuamente en el proceso de cambio. (p.4).

➤ **Teoría de la organización industrial. (Tirole. 1995)**

“Las empresas innovan para defender tanto su posición como para buscar nuevas ventajas competitivas” este autor afirma que las empresas innovan para defender su posición actual con relación a sus competidores, así como para obtener nuevas ventajas competitivas (3ra Edición, p.41).

➤ **Literatura sobre la innovación de la organización, (LAM,2005)**

La organización de una empresa puede incidir en la eficacia de sus actividades innovadoras, dado que algunas de estas estructuras organizativas se adaptan mejor a algunos entornos.

La innovación organizacional puede influir considerablemente en los resultados de las empresas. Pueden mejorar la calidad y eficiencia en el trabajo, favorecer el intercambio de información y dotar a las empresas de una mayor capacidad de aprendizaje y de utilización de nuevos conocimientos y tecnologías. (Manual de Oslo. 3ra Edición, p.18)

Según (Castillo, T., 2013 citado por Cohen, 2010) afirma que: Ha encontrado evidencia para afirmar que las empresas de mayor tamaño tienden a tener trayectorias de innovaciones incrementales que las de menor tamaño. De esta manera se hace relevante estudiar

el tamaño la empresa como un determinante de la innovación, pues a partir de este se puede identificar las trayectorias de innovación de las empresas. (P. 16).

Según el profesor en el block artecasellas (2018) da unas pautas importantes para aplicar el grado de innovación en una empresa, a continuación, se enuncian los pasos:

- Identificar una necesidad no cubierta o un cambio en una necesidad existente.
- Idear una solución que aporte una mejora de uso o un ahorro de tiempo y dinero.
- Estar atento a las tendencias e innovaciones tecnológicas.
- Adicionalmente, para trabajar en un espacio de innovación incremental tenemos que desarrollar y practicar el pensamiento disruptivo.

Para lograr ese pensamiento disruptivo es necesario que se haga el siguiente ejercicio:

- Se debe cuestionar todo para encontrar nuevas respuestas
- Se debe plantear un objetivo como referencia, según el avance se debe adaptar y transformar el objetivo.
- Se deben buscar nuevas soluciones probando nuevos métodos y tecnologías.
- Se debe probar y fallar para saber si funciona o no la propuesta de innovación Incremental.

OBS Business School de la Universidad de Barcelona (s.f.) como Escuela de

negocios afirma:

Al margen de su tamaño y su naturaleza, las empresas tienen dos alternativas cuando deciden iniciar procesos de innovación: por un lado, crear un producto que rompa con los esquemas del mercado y genere nuevas dinámicas; por otro, incrementar el valor de un producto que ya exista en dicho mercado. Estos dos tipos de procesos son los que se conocen como innovación disruptiva e innovación incremental, respectivamente.

La escuela en mención manifiesta: “La innovación es un proceso que va más allá de la generación de ideas o propuestas nuevas. Enfocada al sector empresarial, es una práctica que además debe contemplar la integración de dicha idea en un mercado específico”.

### **Elementos esenciales de la innovación incremental**

Sin embargo, en algunas áreas los límites entre uno los diferentes tipos de innovación siguen siendo difusos. ¿Cómo diferenciar un proceso incremental?

#### **➤ Añade valor a un producto que ya existe:**

Lo básico de la innovación incremental es que no elabora productos nuevos, sino que se implica en la mejora o el aumento de la eficacia de otros que ya existen y circulan en los mercados. El valor radica en las modificaciones implementadas.

#### **➤ Propone mejoras o cambios progresivos:**

A diferencia de la innovación disruptiva, la innovación incremental genera cambios que no alteran las dinámicas del mercado en general, sino las de un producto o servicio en concreto. En muchos casos son pequeñas soluciones, modificaciones o ajustes.

#### **➤ Busca satisfacer objetivos específicos o puntuales:**

Por lo general, se recurre a la innovación incremental cuando existen necesidades concretas que, sin embargo, no tienen el peso suficiente como para replantear la existencia de un

producto o servicio. La opción, entonces, es añadirle valor. Por ejemplo, se puede mejorar su imagen o apariencia, incrementar sus funcionalidades u otorgarle nuevos beneficios.

➤ **Supone la evolución constante del producto:**

Los productos que obedecen a procesos de innovación disruptiva registran picos altísimos en sus primeras fases y luego un progresivo descenso. Por el contrario, la innovación incremental se basa en la mejora continua del producto; siempre se está ascendiendo en busca del perfeccionamiento y de la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Es un proceso que no se detiene.

OBS Business School de la Universidad de Barcelona (s.f.) presenta las siguientes recomendaciones:

Antes de elegir la innovación incremental para tu empresa, debes tener en cuenta las siguientes recomendaciones para así reducir el riesgo:

➤ **Es útil cuando la empresa tiene una marca consolidada.** Es decir, que por más cambios que se añadan al producto o al servicio, los consumidores no cambiarán de empresa.

➤ **No se recomienda innovación incremental en escenarios donde la competencia aplica innovación disruptiva;** es decir si la competencia presenta una innovación donde se producen cambios estructurales, es riesgoso la aplicación de procesos para generar innovación incremental

➤ **Haz los cambios incrementales** siempre en función de lo que te digan los clientes o consumidores; es importante tener claro que el objetivo principal de la empresa es satisfacer la necesidad de los clientes, por eso que dicen: “Un cliente satisfecho trae un nuevo cliente”, se estaría trabajando esto como estrategia para atraer clientes potenciales.

Ante lo expuesto es importante que el empresario tenga claro que hay que generar recordación de marca en el cliente, esto hará que se de fidelización en los clientes y se conviertan en clientes habituales.

Lo anterior expuesto toma fuerza con la interpretación de la teoría de la innovación disruptiva, esta fue creada por el profesor Clay Christensen, y una de sus más intrigantes afirmaciones es, que este tipo de innovación es una de las pocas maneras a través de las cuales, una pequeña empresa puede derrotar a un gigante del mercado en su propio terreno.

El profesor contextualiza que: El pequeño emprendedor (comerciante) empieza a mejorar su producto o servicio para que atraiga a más consumidores. Pero nada de “adornos” meramente incrementales, realmente promueve mejoras que satisfacen las necesidades de sus clientes.

Con la aplicación del fundamento teórico presentado por el profesor Clay Christensen, se busca que la innovación disruptiva cree nuevos mercados, en esta forma se entrega lo que los clientes más necesitan en la forma de productos y servicios innovadores, que no existían antes y por lo tanto, se trata de un mercado nuevo.

Es por esta razón que se plantea la propuesta de gestión de innovación incremental para empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima, como estrategia para brindar oportunidades de mejora en su posición competitiva y en sus ganancias en el corto plazo.

En este mismo orden para la fundamentación teórica, no solo se requiere de la teoría de la innovación disruptiva; también se necesita de la motivación de los empresarios, esta se debe dar de manera intrínseca cuando la persona siente el deseo de cambio, nace de su interior

y extrínseca porque el contexto lo estimula, lo impulsa a ser competitivo; es por esto que se propone la “Teoría de la Motivación Humana”, presentada por Maslow, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. (Quintero; J; 2007:1). Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Quintero; J; 2007:1).

### Figura 3

Pirámide de Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana.



Nota: Tomado de psicopedagogiaaprendizajeuc (2012).



Ante la teoría expuesta es importante resaltar que para lograr una verdadera gestión de transformación se requiere crear cultura de innovación en los empresarios, estos a su vez deben estimar el reconocimiento del esfuerzo de las personas y de los resultados obtenidos.

En este orden (Freeman, 1974) da el siguiente aporte conceptual:

“Así, la innovación es relevante, no sólo para acelerar el crecimiento económico, sino también para mejorar la calidad de vida de los individuos. Por eso resulta importante para la conservación de los recursos en el largo plazo y para la mejora del medio ambiente” (p.39)

En este mismo orden se encuentra el siguiente aporte:

La innovación es un factor clave para el bienestar económico. Tiene que ver con la creación o mejoramiento de productos o procesos con el fin de solucionar problemas de la sociedad (CAIRD, S. 1992, citado por Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994).

## **2.4 Marco Conceptual**

La conceptualización del concepto de innovación desde diferentes aspectos:

### **➤ La innovación como resultado**

En la 3ª. Edición del Manual de Oslo se define la innovación como la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o de las relaciones exteriores.

### **➤ Innovación incremental:**

Son cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la

empresa, pero que si se suceden de forma acumulativa pueden constituir una base importante de progreso. Son de tipo plano, refuerzan el status quo, ocurren de forma más o menos continua en las empresas y las industrias. No son tanto el resultado de procesos exhaustivos de I&D y si más bien fruto de la experiencia recogida por ingenieros y personal técnico, como de los usuarios de tecnologías (Manual de Oslo).

➤ **Innovación de producto:**

“Una innovación de producto, es la introducción de un bien o servicio que es nuevo o significativamente mejorado con respecto a sus características o aplicaciones previas. Esto incluye mejoras significativas en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, facilidad de uso u otras características funcionales”. (Manual de Oslo).

➤ **Innovación de proceso:**

“Una **innovación de proceso** es la implementación de un método de producción o de entrega, nuevo o significativamente mejorado. Esto incluye cambios significativos en procesos, equipo y/o software” (Manual de Oslo).

➤ **Innovación en mercadotecnia:**

“Una innovación de mercadotecnia es la implementación de un nuevo método de comercialización que implica cambios significativos en diseño o empaque del producto, ubicación del producto, promoción del producto o valoración”. (Manual de Oslo).

➤ **Innovación de paradigmas**

Una Innovación de Paradigma es aquella que produce cambios profundos en las creencias tradicionales de los consumidores. Por esta razón, toma largo tiempo y gran retroalimentación de lo cambiado para lograr aceptación y penetración. Sin embargo, una vez que esto ocurre, la empresa innovadora desarrolla ventajas competitivas que le permiten posicionarse por encima de su competencia (Tidd, 2008).

## **Diseño Metodológico**

Según (Bunge, 1971) la investigación aplicada tiene como propósito dar solución a situaciones o problemas concretos e identificables; ante este enunciado, la investigación que se desarrolla es aplicada, con esta se busca generar soluciones prácticas ante la problemática actual de la población objeto de estudio que para este caso son los comerciantes del municipio de Falan Tolima.

### **3.1 Tipo de Estudio**

Esta investigación se encuentra enmarcada dentro de un diseño de investigación cuantitativa; porque se aplican instrumentos que permiten registrar, tabular y establecer los rasgos y las características de la población objeto de estudio que para este caso son las empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima que se encuentran registradas en la Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y el Norte del Tolima; a su vez, se analizará esa misma población de manera porcentual al aplicar los instrumentos.

La investigación que se adelanta tendrá un proceso de indagación que le permitirá al investigador interactuar con los empresarios y con los datos recolectados para contribuir a la solución del problema objeto de estudio desde un análisis será numérico.

Por otro lado, al analizar los roles, el investigador es quien indaga y cuestiona y por el otro lado se encuentran los empresarios del municipio de Falan Tolima.

Desde el enfoque cuantitativo, se utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, se basa en la medición numérica, el conteo y el análisis estadístico.

El análisis cuantitativo de información se lleva a cabo mediante técnicas de análisis estadístico. Estos estadísticos no se utilizan únicamente para producir unos resultados finales y dar respuesta a los objetivos e hipótesis, también se utilizan en el procedimiento de muestreo o para probar la fiabilidad y validez de los instrumentos de recogida de información. (Navarro, et al., 201, p.221).

Esta información es importante para establecer con exactitud patrones de comportamiento de la población en estudio; en consecuencia, con esta investigación se busca conocer al empresario, sus expectativas frente al tema de innovación incremental, la motivación y el interés por asumir el reto de competitividad.

Las técnicas que se utilizaran entre el proceso de investigación para la recolección de la información será la observación directa que se le hace a los empresarios; una segunda técnica es la revisión documental, por medio de esta se recopilara información de fuentes secundarias como los Planes de Desarrollo a nivel local y departamental, Índice Departamental de Competitividad IDC, el Índice Departamental de Innovación Colombia IDIC, entre otros. Desde la parte descriptiva se escogió la entrevista como instrumento para conocer la percepción del empresario frente al tema de innovación.

El tipo de investigación es exploratorio porque el objeto de estudio (empresas unipersonales del municipio de Falan – Tolima) según indagación y búsqueda documental

adelantada para la elaboración de esta propuesta, se constató que no se ha realizado este tipo de investigación en esta zona, además, este tipo de investigación permitirá familiarizarse con el sistema económico de la región, obtener información de forma directa en el lugar donde suceden los hechos objeto de estudio; de igual forma se considera que la investigación que se adelanta también es de tipo descriptivo con diseño de campo bibliográfico-documental, teniendo en cuenta que durante la investigación se hace necesaria la revisión de documentos relacionados con el tema objeto de estudio, así como las teorías sobre gestión e innovación incremental y disruptiva, con certeza.

Esta investigación es de tipo descriptivo porque detalla la situación que afronta las empresas unipersonales del municipio de Falan- Tolima, en esta se describen sus particularidades, características, limitaciones y sus puntos críticos con respecto al tema de innovación incremental; en este mismo orden también se considera que es propositiva, por cuanto se fundamenta en una necesidad no solo del empresario, si no del desarrollo económico de la región Norte del Departamento del Tolima; una vez que se tenga la información y se analice, se planteara la propuesta de la gestión de innovación incremental que servirá como estrategia para brindar oportunidades de mejora en su posición competitiva y en sus ganancias en el corto plazo.

### **3.2 Método de Investigación**

Para Velázquez (2014), la innovación es un proceso estructurado por actividades técnicas y métodos que permite a las empresas introducir nuevos factores que den como resultado el desarrollo de las invenciones, mejores tecnologías, nuevos procesos de producción o gestión, la creación de nuevos conocimientos.

Para el desarrollo de esta investigación se tomó como base el método inductivo, por medio de este se analizan situaciones particulares de la población objeto de estudio, que para este caso son los comerciantes del municipio de Falan – Tolima, este se logra mediante un estudio de los hechos que son objeto de estudio que dan origen a la formulación y comprobación de hipótesis basadas en lo experimentado y observado de los elementos de estudio para definir conclusiones generales, que ayudan al descubrimiento de nuevo conocimiento partiendo de la observación sistemática de la realidad

A continuación, se presenta la hipótesis generada del estudio que se realizó a la población objeto de estudio:

➤ **Hipótesis:**

El nivel de competitividad y productividad de las empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima está determinado por el grado de motivación de los empresarios y la implementación de la propuesta de gestión de innovación incremental.

**Variable Dependiente:** El nivel de competitividad y productividad de las empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima.

**Variable Independiente:** Grado de motivación de los empresarios y la implementación de la propuesta de Innovación incremental.

**Variable Interviniente:** Posicionamiento en el mercado, ganancias a corto plazo, satisfacción del cliente.

➤ **Población** Cálculo de la muestra Técnicas de muestreo

La población objeto de estudio la conforman 62 empresas inscritas en el Registro Mercantil que a la fecha 30 de marzo de 2018 se encontraban con la matrícula mercantil al día y que están ubicadas en el perímetro urbano del municipio de Falan, según información suministrada por la Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y el Norte del Tolima, se encuentran clasificadas en el GRUPO-NIIF como microempresas y se clasifican como empresas unipersonales, dando cubrimiento al 100% de la población con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 0.0%.

**Tabla 1**

Población objeto de estudio y tipo de muestreo.

Población	Cálculo de la muestra	Técnicas de muestreo
Empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima, inscritas en el Registro Mercantil hasta el año 2018	Población finita: 62 empresas que a la fecha 30 de marzo de 2018 se encontraban al día con la matrícula mercantil y que están ubicadas en el perímetro urbano del municipio de Falan	Muestreo intencional o de conveniencia

Nota: Información recopilada por el autor para el desarrollo del estudio.

### 3.3 Instrumentos de Recolección y Análisis de Información

Para la realización del diseño de los instrumentos se tomó como referencia la tesis doctoral presentada a la Universidad de Girona, como requisito del programa de Doctorat en



Turisme, Dret i Empresa; esta tesis titula: “La gestión de la innovación en las empresas de servicios intensivas en conocimiento tecnológico (t-KIBS) de Cataluña” fue elaborada por Amores Bravo, Xavier (2015).

Es importe aclarar que se tomó como referencia la escala Likert, como escala de valoración del instrumento que desarrolló la tesis en mención. Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial- Sin Obra Derivada. Se tomó como guía por la confiabilidad del instrumento porque el cuestionario con la escala en mención fue testeado en 5 empresas inicialmente antes de su aplicación para validar su aplicabilidad y comprensión; al igual que en la tesis de referencia se contactaron las 62 empresas vía telefónica y se programó la visita para aplicación de la entrevista.

Las técnicas utilizadas en el desarrollo de la presente investigación para la recolección de información fueron las siguientes:

➤ **Observación directa:** esta técnica se aplicó durante todo el proceso de investigación a las 62 empresas para analizar el objeto de estudio, la situación actual y el sistema económico donde se desenvuelven las mismas; se diseñó una lista de chequeo con escala Likert; las observaciones se enmarcaron dentro de un cuestionario de 18 preguntas que se encuentran distribuidas en tres categorías, siendo la primera: Aspectos que se observan en materia técnica y/o operativa del empresario, la segunda: Aspectos que se observan en materia de diagnóstico del empresario; y la tercera: Aspectos que se observan en materia mercadeo.

Las observaciones las efectuó el investigador autor de este trabajo, permitiendo tener una confiabilidad del 95% de confianza y un margen de error del 5%.

La escala Likert utilizada tiene la siguiente valoración:

- Totalmente de acuerdo 1
- Moderadamente de acuerdo 2
- Ligeramente de acuerdo 3
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4
- Ligeramente en desacuerdo 5
- Moderadamente en desacuerdo 6
- Totalmente en desacuerdo 7

La escala utilizada está enmarcada dentro de los siguientes rangos valorativos:

(7) Muy inferior, (6) Moderadamente inferior, (5) Ligeramente inferior, (4) Igual, (3) Ligeramente superior, (2) Moderadamente superior, (1) Muy superior.

➤ **Entrevista:** Se escogió la entrevista como instrumento para conocer la percepción del objeto de investigación (Empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima, inscritas en el Registro Mercantil hasta el año 2018) frente al tema de motivación e innovación incremental, se diseñó un formato tipo entrevista con la misma escala Likert y rangos valorativos empleados en el instrumento de observación directa. La ficha técnica de la entrevista fue diseñada con 20 preguntas que se ubican dentro de las siguiente cuatro categorías (Organización de la información, Proceso de innovación, Innovación en servicios, Estrategia, cultura y sistema de innovación); el entrevistador se encarga de registrar la respuesta del entrevistado en la escala Likert en base a la respuesta o la valoración que hace el entrevistado y se registran en las observaciones aspectos destacados de la entrevista.

➤ **Test de competencias innovadoras:** Se diseñó un test de 16 preguntas, se continuo con la misma escala Likert y rangos valorativos empleados en los instrumentos anteriores, este se le aplico a las 62 empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima, inscritas en el Registro Mercantil hasta el año 2018

Para todos los instrumentos aplicados en el trabajo de campo de la presente investigación se utilizó para la tabulación el software estadístico SPSS, este facilita la interpretación de la información con datos estadísticos.

A continuación, se presenta la ficha técnica de observación, esta fue diseñada con escala Likert y la siguiente valoración:

Valoración:

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| • Totalmente de acuerdo           | 1 |
| • Moderadamente de acuerdo        | 2 |
| • Ligeramente de acuerdo          | 3 |
| • Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 4 |
| • Ligeramente en desacuerdo       | 5 |
| • Moderadamente en desacuerdo     | 6 |
| • Totalmente en desacuerdo        | 7 |

**Figura 4**

Ficha técnica de observación.



**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD**  
**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,**  
**ECONÓMICAS, Y DE NEGOCIOS - ECACEN**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES**

**PROYECTO:** Propuesta de gestión de innovación incremental para empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima, como estrategia para mejorar su posición competitiva y ganancias a corto plazo.

**ELABORADO POR:** Fredy Alexander García Pulido

**LUGAR:** Falan Tolima

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO:** Empresarios de Falan Tolima.

<b>FICHA TECNICA DE OBSERVACION:</b>								
<b>ITEM</b>	<b>CATEGORIA: Aspectos que se observan en materia técnica y / u operativa del empresario</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	Los empresarios diariamente desarrollan actividades de compras, costos, inventario, mercadeo, organización, planeación, servicio al cliente							
2	las actividades de compras, inventario, mercadeo, organización, planeación, servicio al cliente solo interviene el propietario y lleva un registro de las mismas							
3	A diario a los empresarios se le presentan inconvenientes en el momento de desarrollar las actividades antes mencionadas							
4	Los inconvenientes que se presentan están relacionados con tecnología, contabilidad, costos y manejo de efectivo							
5	Los empresarios cuentan con la disponibilidad de recursos para realizar procesos de innovación incremental.							
<b>ITEMS</b>	<b>CATEGORIA: Aspectos que se observan en materia de diagnóstico del empresario</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

6	La motivación del empresario se ha visto afectado por factores económicos, de la competencia, culturales, políticos							
7	Para el empresario el conocimiento y la experiencia en el área comercial incide a la hora de ser creativo							
8	el empresario periódicamente se autoevalúa							
9	Los clientes se ven afectados por los problemas personales del empresario							
10	El empresario acepta sugerencia de los clientes							
<b>ITEMS</b>	<b>CATEGORIA: Aspectos que se observan en materia mercadeo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
11	El empresario introduce aspectos diferenciadores del producto o servicio frente al de la competencia							
12	El empresario mejora las características de funcionalidad, imagen, precio del producto que ofrece							
13	El producto que comercializa el empresario se adapta a las necesidades y expectativas del cliente							
14	El producto o servicio que ofrece el empresario se diferencia dentro de un mercado de gran competencia							
15	Los factores Precio de la materia prima, tipo de proveedores, costos de producción, procedencia de los proveedores, tiempo de pago a los proveedores, calidad de los materiales comprados, Stop de inventario, sistemas de mercadeo inapropiado; debilitan al empresario y a su empresa para llevar a cabo una innovación incremental							
16	El empresario ha implementado estrategias de bajo costo pero con calidad							
17	El empresario marca la diferenciación del producto o servicio respecto al de la competencia							
18	El empresario establece estrategias de especialización o de enfoque en una porción limitada del mercado							
<b>OBSERVACIONES:</b>								

Nota: Ficha construida por el Autor.

### **3.4 Metodología de Análisis de Datos**

Para el análisis de la información se desarrollaran tres instrumentos, el primero es la ficha de observación, el investigador llevara a cabo la observación en los 62 establecimientos de forma incógnita para que el empresario este tranquilo y sea muy objetivo el diagnostico; el segundo instrumento es la entrevista, esta se realiza el mismo día de la visita y le pide al empresario que le conceda contestar el cuestionario en escala Likert, el tercer instrumento es un Test de competencias innovadoras que el empresario fácilmente diligencia. Los tres instrumentos permiten la triangulación de la información para comprobar la hipótesis planteada en esta investigación.

#### **3.4.1 Análisis Ficha Técnica de Observación.**

A continuación, se presenta la información estadística que el software SPSS entrego al momento de registrar los datos obtenidos en el instrumento.

➤ Información estadística de la aplicación de la Ficha Técnica de observación que entrego el software SPSS.

Tabla 2

Ítems 1.

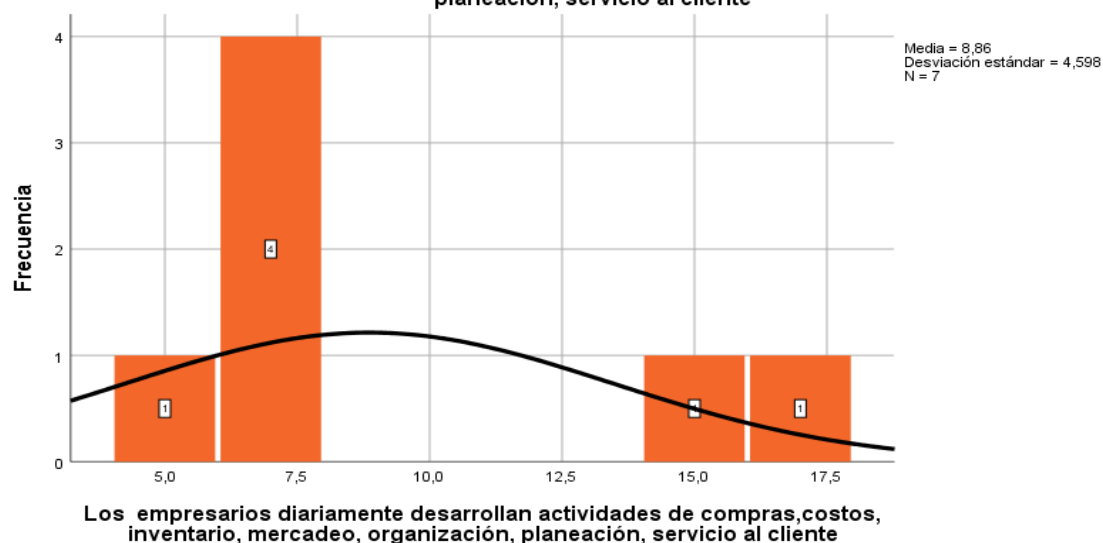
Los empresarios diariamente desarrollan actividades de compras, costos, inventario, mercadeo, organización, planeación, servicio al cliente					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ligeramente en desacuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Moderadamente en desacuerdo	2	28,6	28,6	42,9
	Totalmente en desacuerdo	2	28,6	28,6	71,4
	15	1	14,3	14,3	85,7
	16	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 5

Ítems 1.

Los empresarios diariamente desarrollan actividades de compras, costos, inventario, mercadeo, organización, planeación, servicio al cliente



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

**Tabla 3**

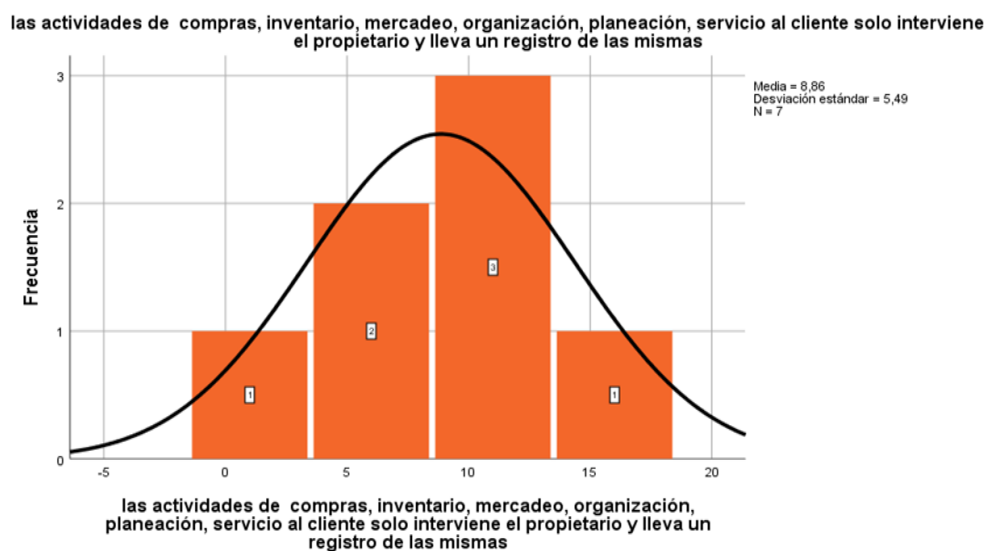
Ítems 2.

las actividades de compras, inventario, mercadeo, organización, planeación, servicio al cliente solo interviene el propietario y lleva un registro de las mismas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	8	1	14,3	14,3	42,9
	9	1	14,3	14,3	57,1
	10	1	14,3	14,3	71,4
	12	1	14,3	14,3	85,7
	18	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 6**

Ítems 2.



Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.



**Tabla 4**

Ítems 3.

A diario a los empresarios se le presentan inconvenientes en el momento de desarrollar las actividades antes mencionadas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	3	42,9	42,9	42,9
	12	1	14,3	14,3	57,1
	16	2	28,6	28,6	85,7
	18	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.**Figura 7**

Ítems 3.

A diario a los empresarios se le presentan inconvenientes en el momento de desarrollar las actividades antes mencionadas

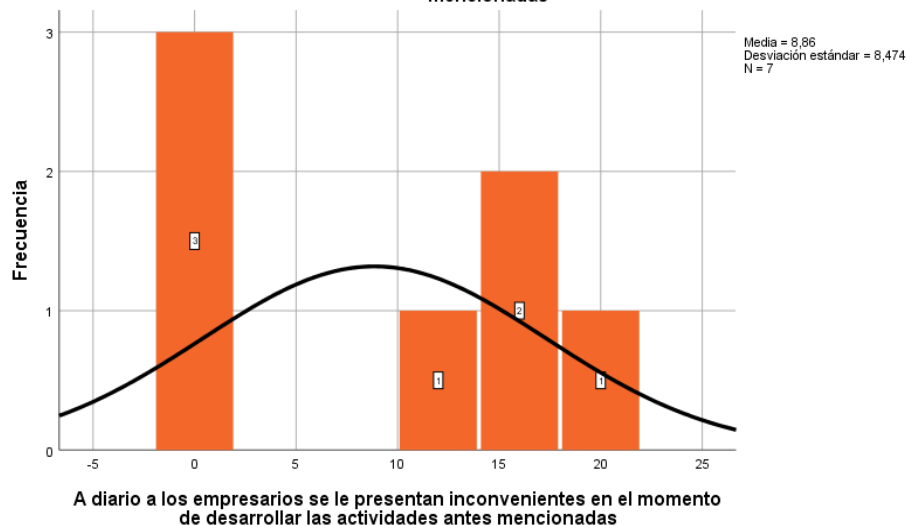
Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

Tabla 5

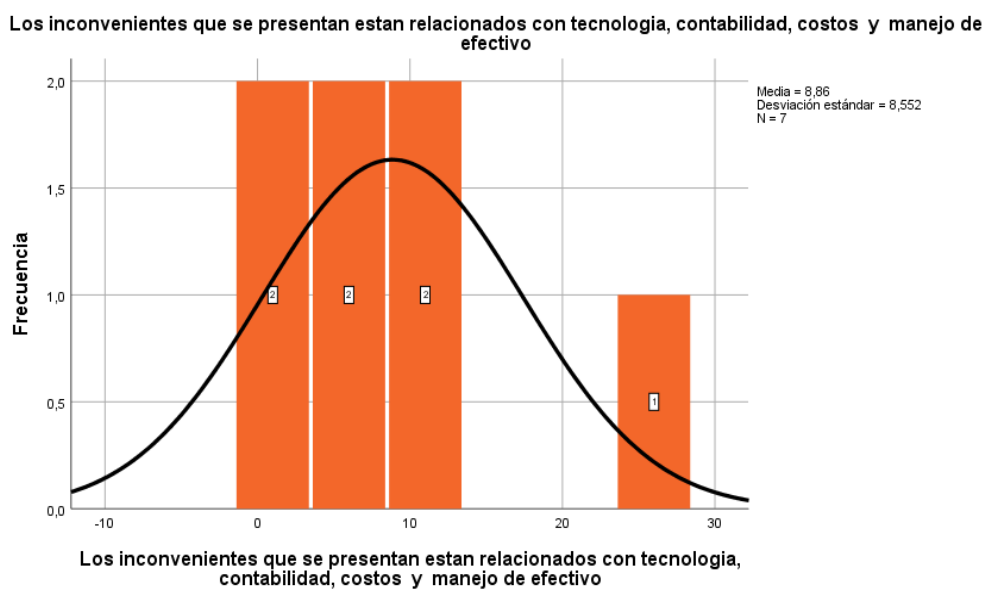
Ítems 4.

Los inconvenientes que se presentan están relacionados con tecnología, contabilidad, costos y manejo de efectivo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	28,6	28,6	28,6
	Ligeramente en desacuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	8	1	14,3	14,3	57,1
	10	1	14,3	14,3	71,4
	11	1	14,3	14,3	85,7
	26	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 8

Ítems 4.



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Tabla 6

Ítems 5.

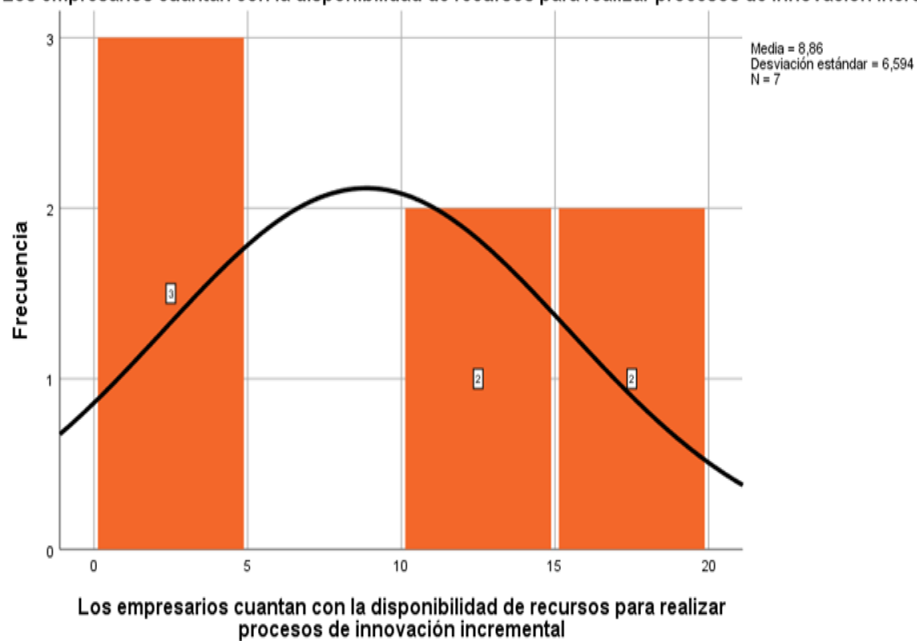
Los empresarios cuentan con la disponibilidad de recursos para realizar procesos de innovación incremental					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderadamente de acuerdo	2	28,6	28,6	28,6
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	10	2	28,6	28,6	71,4
	15	1	14,3	14,3	85,7
	19	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 9

Ítems 5.

Los empresarios cuentan con la disponibilidad de recursos para realizar procesos de innovación incremental



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Tabla 7

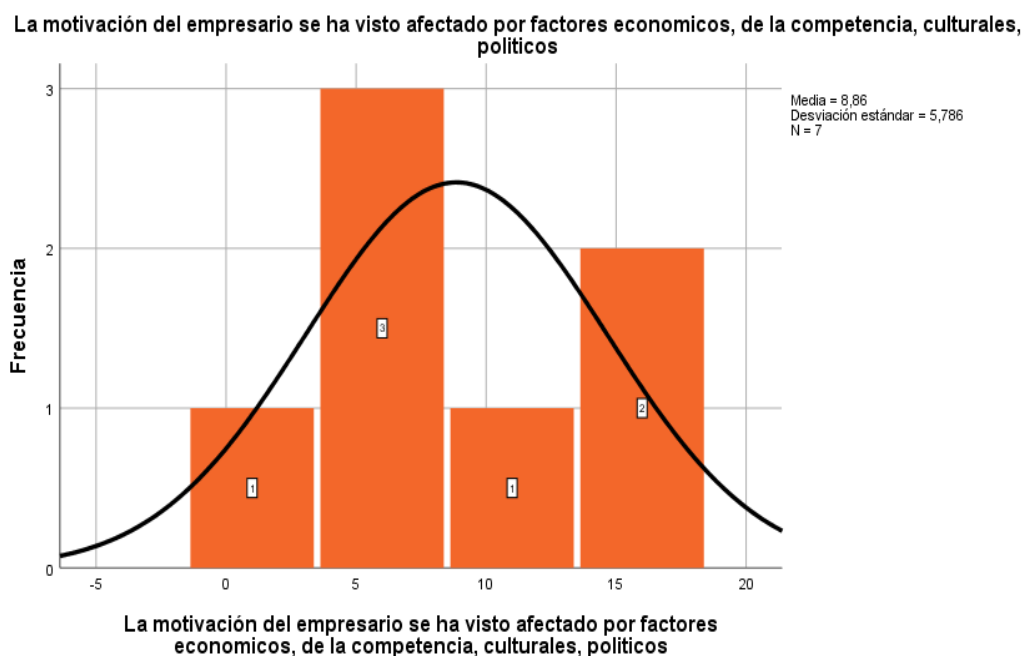
Ítems 6.

La motivación del empresario se ha visto afectado por factores económicos, de la competencia, culturales, políticos					
Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Totalmente en desacuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	8	1	14,3	14,3	57,1
	10	1	14,3	14,3	71,4
	14	1	14,3	14,3	85,7
	18	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 10

Ítems 6.



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Tabla 8

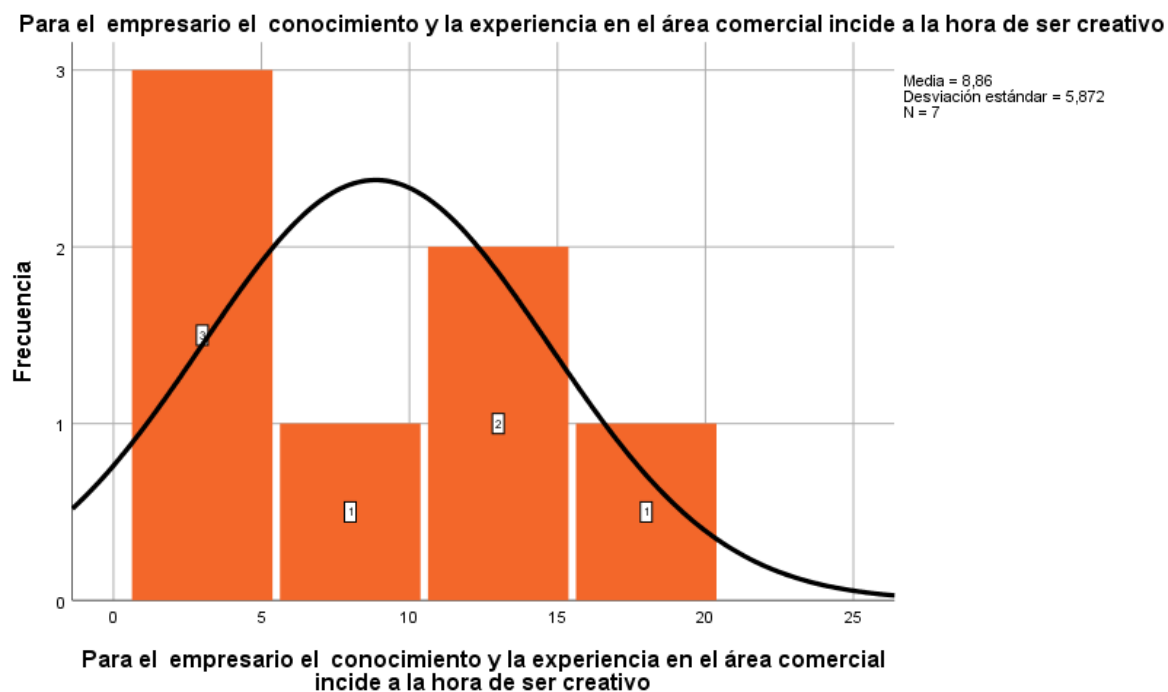
Ítems 7.

Para el empresario el conocimiento y la experiencia en el área comercial incide a la hora de ser creativo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Ligeramente en desacuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	8	1	14,3	14,3	57,1
	11	2	28,6	28,6	85,7
	20	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 11

Ítems 7.



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

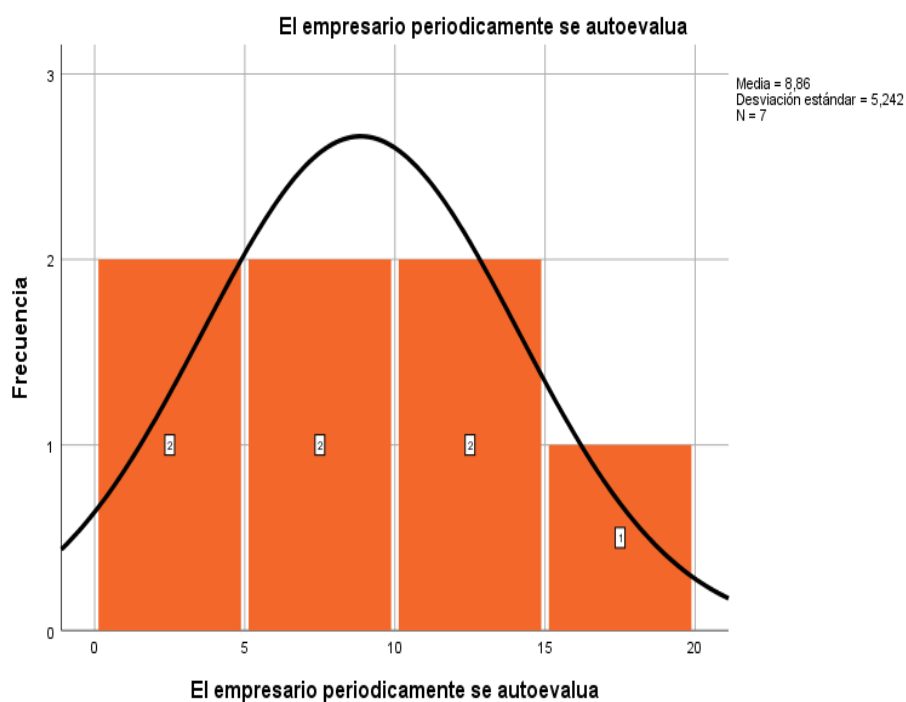
**Tabla 9**

Ítems 8.

El empresario periódicamente se autoevalúa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderadamente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Moderadamente en desacuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	9	1	14,3	14,3	57,1
	12	2	28,6	28,6	85,7
	17	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.**Figura 12**

Ítems 8.

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

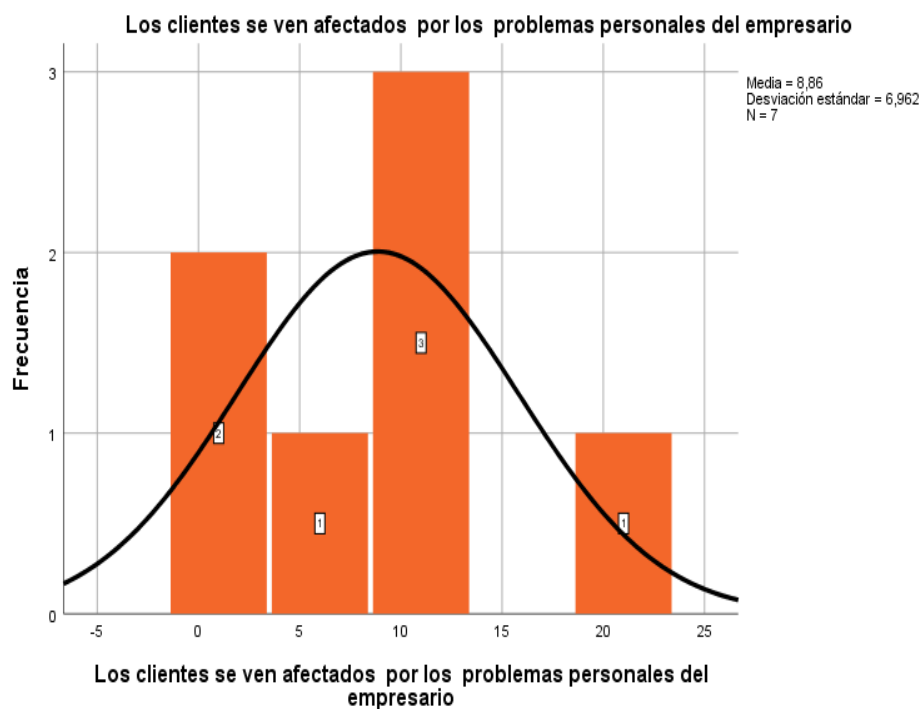
**Tabla 10**

Ítems 9.

Los clientes se ven afectados por los problemas personales del empresario					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	28,6	28,6	28,6
	Ligeramente en desacuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	10	1	14,3	14,3	57,1
	12	1	14,3	14,3	71,4
	13	1	14,3	14,3	85,7
	20	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.**Figura 13**

Ítems 9.

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Tabla 11**

Ítems 10.

El empresario acepta sugerencia de los clientes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Moderadamente de acuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	57,1
	12	1	14,3	14,3	71,4
	19	1	14,3	14,3	85,7
	21	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.**Figura 14**

Ítems 10.

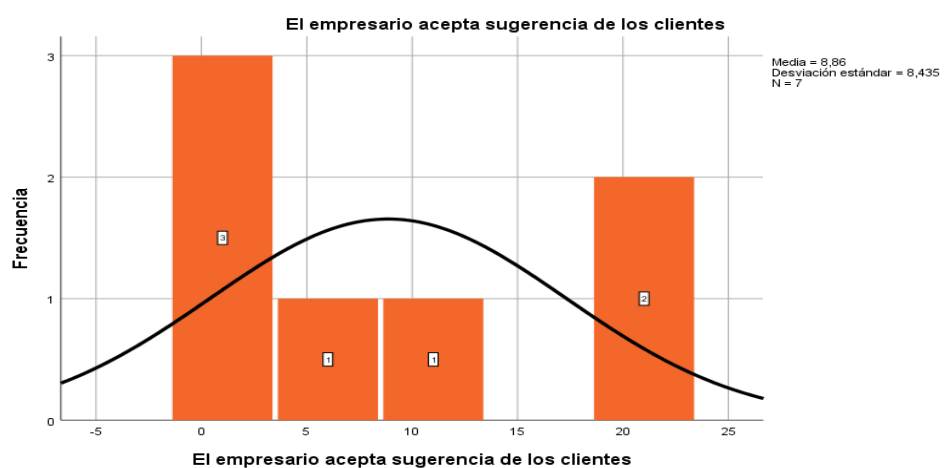
Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.



Tabla 12

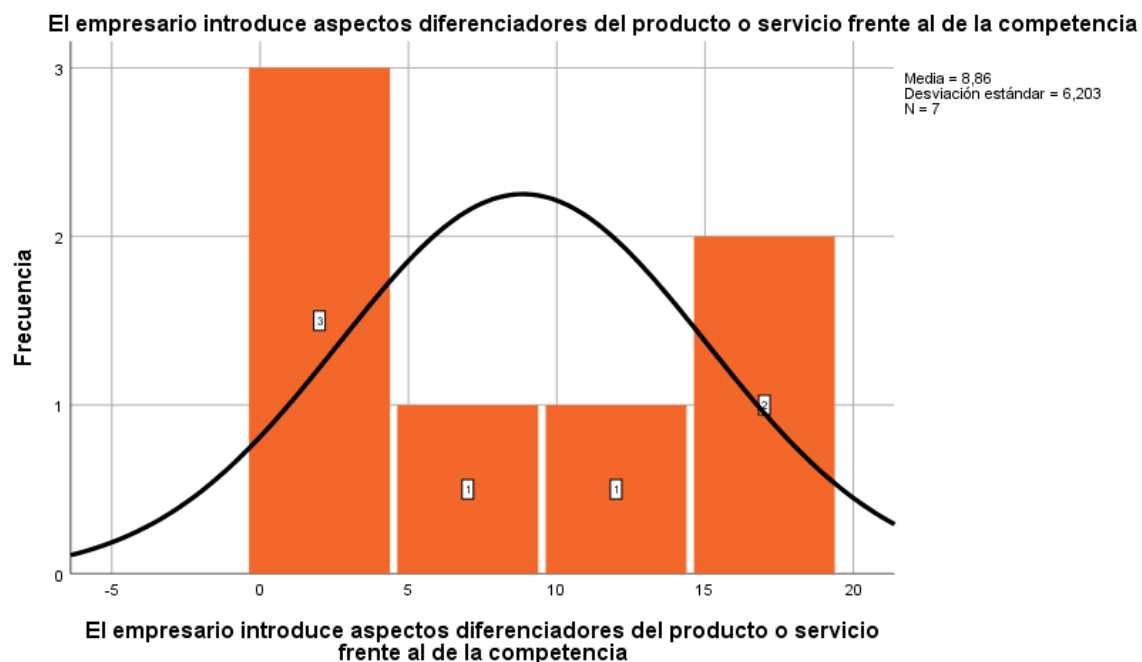
Ítems 11.

El empresario introduce aspectos diferenciadores del producto o servicio frente al de la competencia					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderadamente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	9	1	14,3	14,3	57,1
	11	1	14,3	14,3	71,4
	15	1	14,3	14,3	85,7
	18	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 15

Ítems 11.



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

**Tabla 13**

Ítems 12.

El empresario mejora las características de funcionalidad, imagen, precio del producto que ofrece					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Ligeramente en desacuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	12	2	28,6	28,6	71,4
	13	1	14,3	14,3	85,7
	15	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.**Figura 16**

Ítems 12.

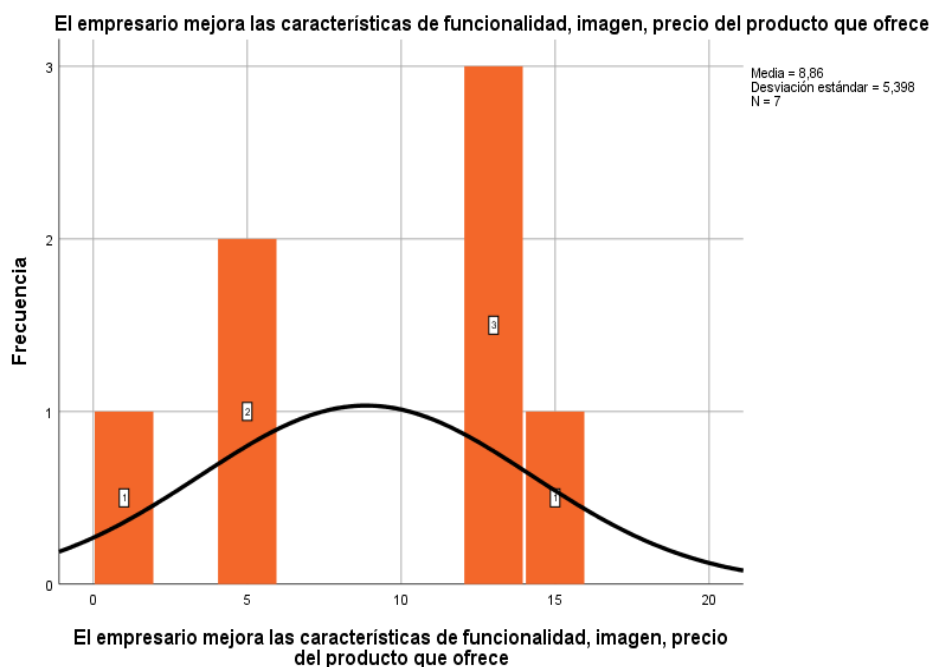
Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

Tabla 14

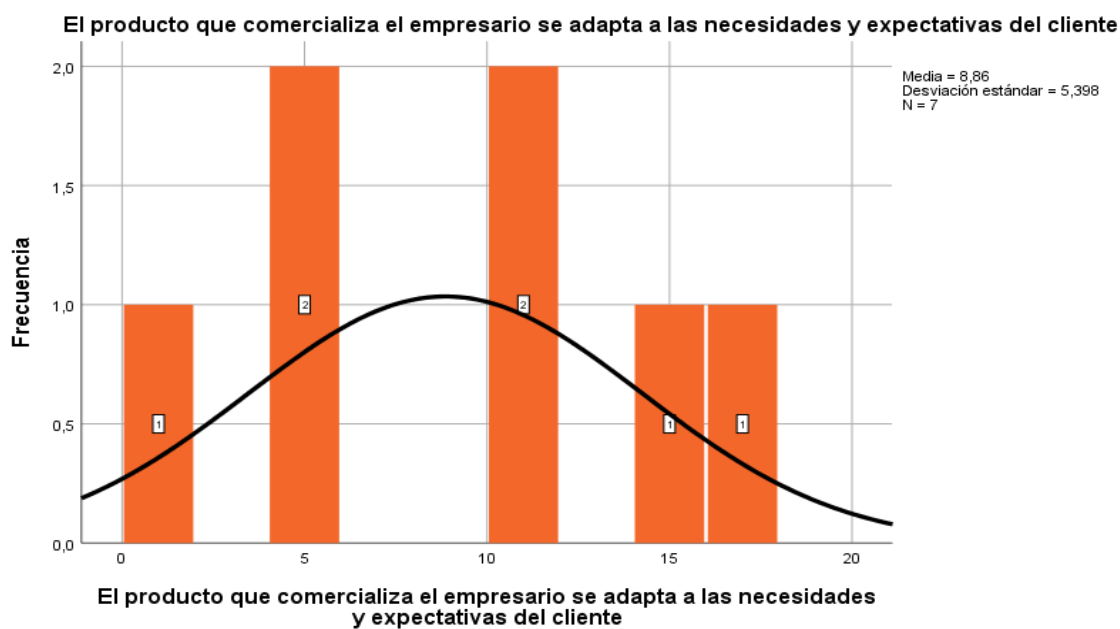
Ítems 13.

El producto que comercializa el empresario se adapta a las necesidades y expectativas del cliente					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Ligeramente en desacuerdo	2	28,6	28,6	42,9
	10	1	14,3	14,3	57,1
	11	1	14,3	14,3	71,4
	14	1	14,3	14,3	85,7
	16	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 17

Ítems 13.



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

**Tabla 15**

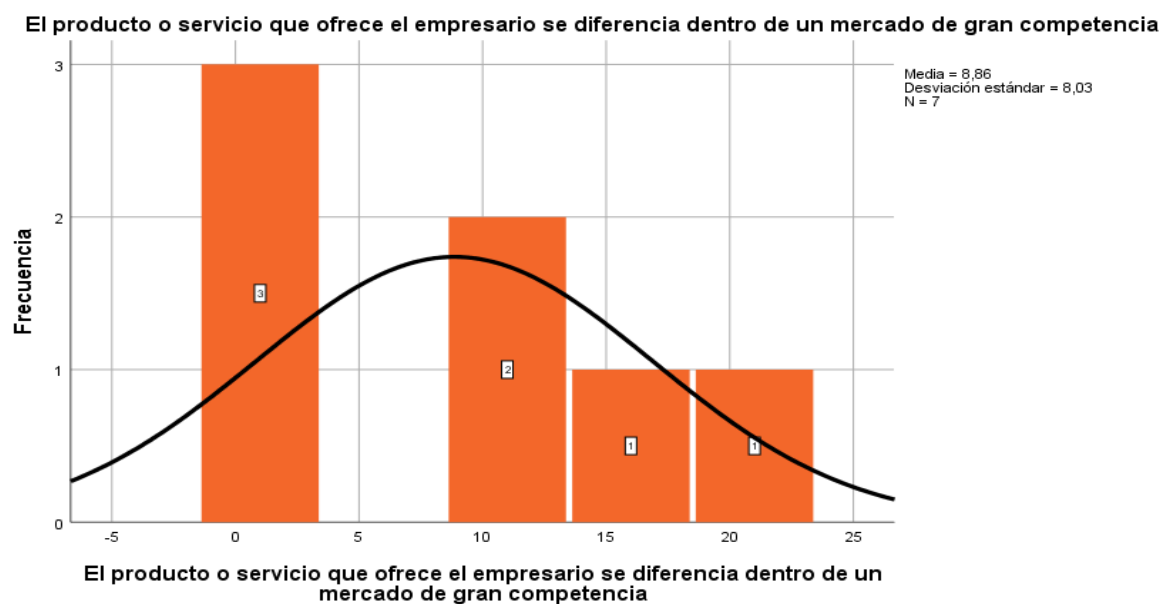
Ítems 14.

El producto o servicio que ofrece el empresario se diferencia dentro de un mercado de gran competencia					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	28,6	28,6	28,6
	Moderadamente de acuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	10	1	14,3	14,3	57,1
	11	1	14,3	14,3	71,4
	15	1	14,3	14,3	85,7
	22	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 18**

Ítems 14.



Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

Tabla 16

Ítems 15.

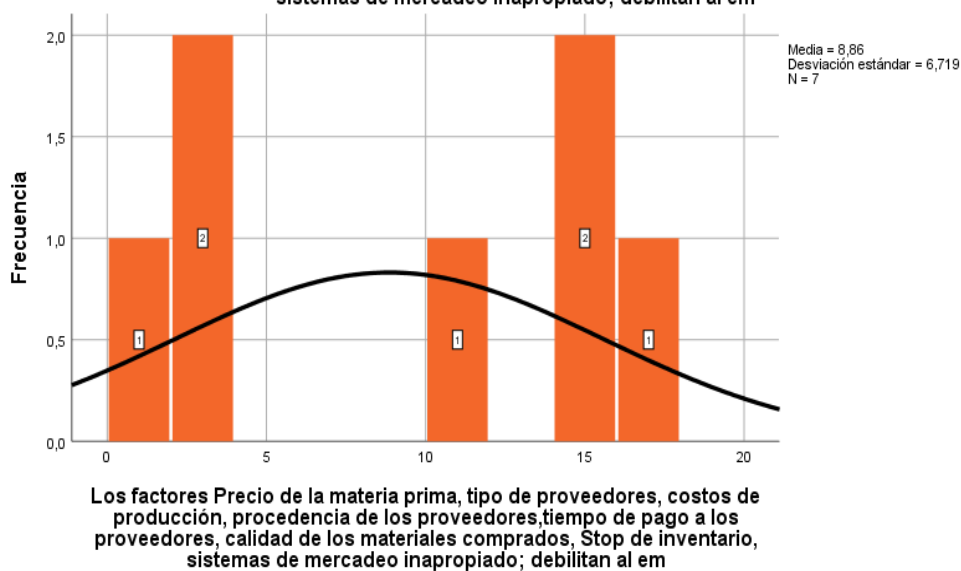
Los factores Precio de la materia prima, tipo de proveedores, costos de producción, procedencia de los proveedores, tiempo de pago a los proveedores, calidad de los materiales comprados, Stop de inventario, sistemas de mercadeo inapropiado; debilitan al empresario.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Moderadamente de acuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	10	1	14,3	14,3	57,1
	15	2	28,6	28,6	85,7
	16	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 19

Ítems 15.

Los factores Precio de la materia prima, tipo de proveedores, costos de producción, procedencia de los proveedores, tiempo de pago a los proveedores, calidad de los materiales comprados, Stop de inventario, sistemas de mercadeo inapropiado; debilitan al em



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

**Tabla 17**

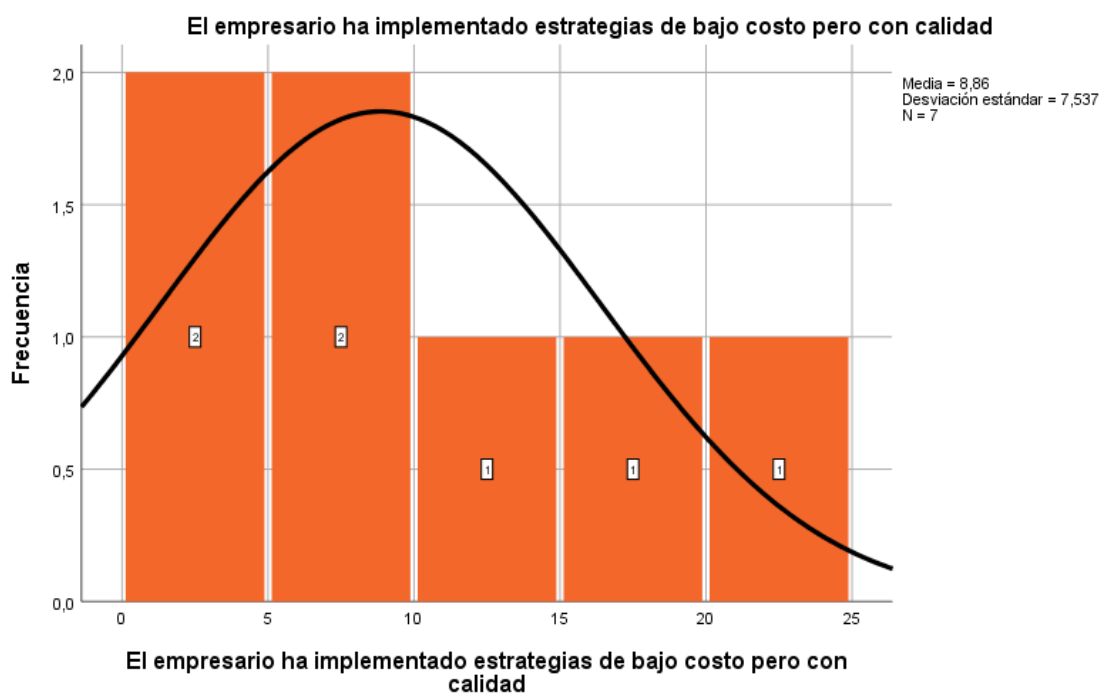
Ítems 16.

El empresario ha implementado estrategias de bajo costo pero con calidad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Ligeramente en desacuerdo	2	28,6	28,6	57,1
	11	1	14,3	14,3	71,4
	15	1	14,3	14,3	85,7
	22	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 20**

Ítems 16.



Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Tabla 18**

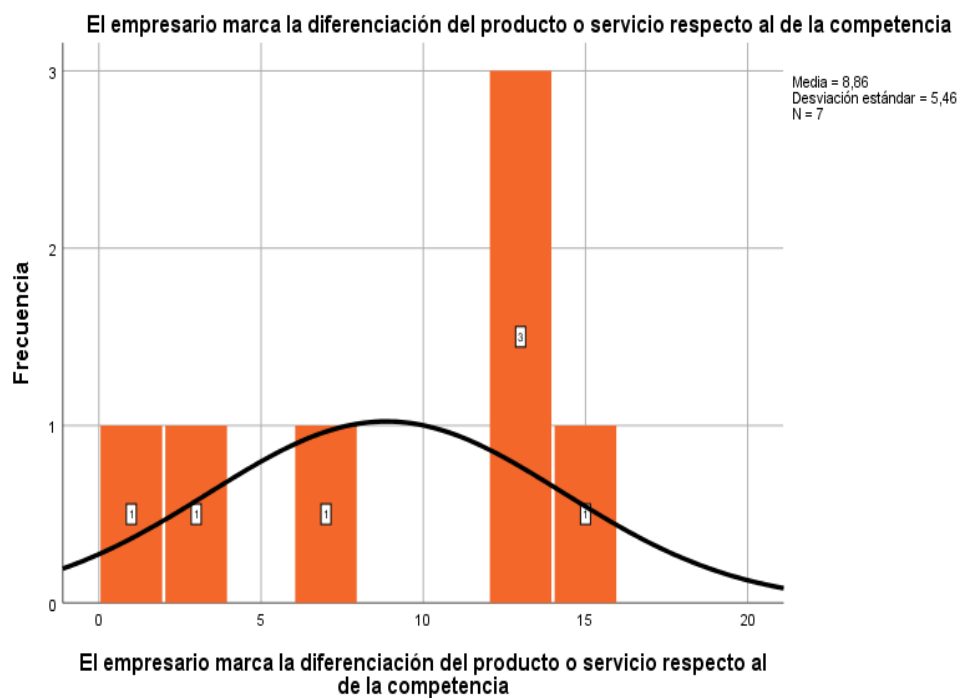
Ítems 17.

El empresario marca la diferenciación del producto o servicio respecto al de la competencia					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Moderadamente en desacuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	12	2	28,6	28,6	71,4
	13	1	14,3	14,3	85,7
	15	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 21**

Ítems 17.



Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

Tabla 19

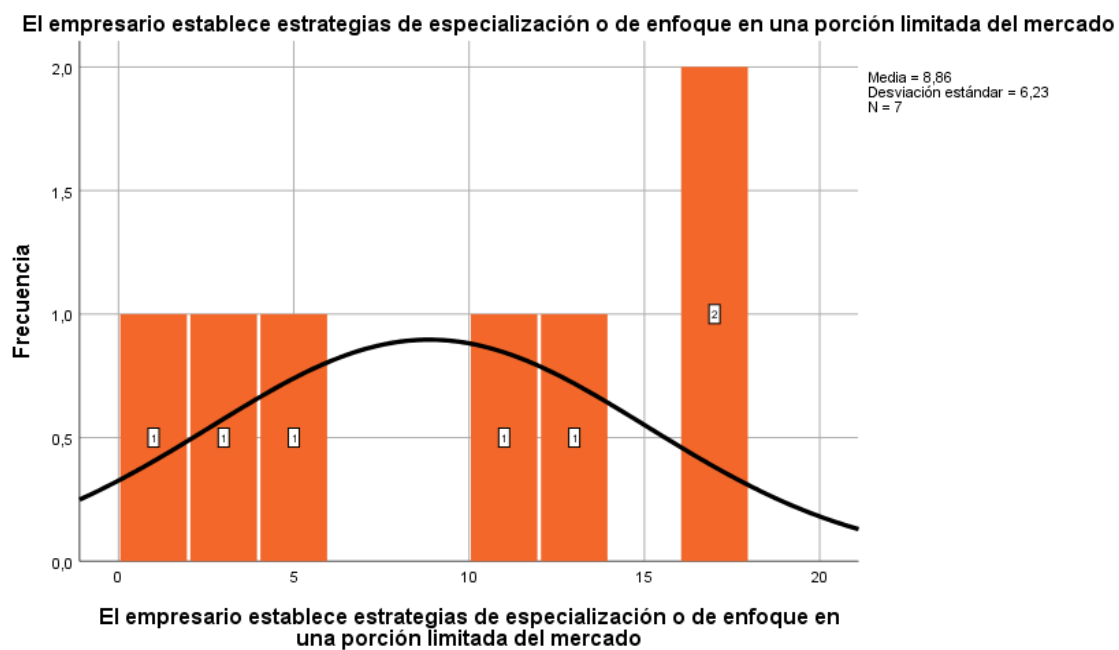
Ítems 18.

El empresario establece estrategias de especialización o de enfoque en una porción limitada del mercado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	10	1	14,3	14,3	57,1
	12	1	14,3	14,3	71,4
	16	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 22

Ítems 18.



Nota: Información obtenida del Software SPSS.



➤ **Análisis de la información de la Ficha de Observación.**

Entre los Aspectos más destacados que se observaron en materia técnica y /u operática se pudo establecer que los empresarios aunque periódicamente desarrollan actividades de mercadeo, no llevan un sistema de inventario, no realizan periódicamente la planeación y organización de procesos; las actividades de mercadeo y servicio al cliente la desarrolla el núcleo familiar y las pocas personas que los acompañan en este proceso; los propietarios de las empresas unipersonales de Falan Tolima se encuentran cómodos con la forma de dirigir sus empresas, sin embargo, son conscientes de los cambios que enfrenta el mercado que están relacionados con la tecnología y márketing digital, en este ejercicio de observación y dialogo informal con los empresarios, manifestaron que cuentan con disponibilidad de recursos para desarrollar un proceso de innovación incremental.

En relación a los aspectos que se observaron frente al tema de competencia, factores económicos y demás; la población objeto de estudio en conversación informal con el investigador, manifestaron que son conscientes que la situación económica que enfrenta el país es complicada, ellos afirman que las pequeñas empresas han tratado de lograr el equilibrio económico, existe preocupación y desmotivación por la estabilidad económica de las empresas, de igual forma manifestaron que la experiencia y el reconocimiento es lo que les ha permitido sostenerse en el mercado, no tienen un sistema de calidad fundamentado en tecnología, el proceso de evaluación lo realizan sin registro, ellos consideran que los clientes no se han visto afectados por los problemas que enfrenta la empresa, por el contrario afirman que ellos se preocupan mucho por satisfacer las necesidades de los clientes, en algunos casos los empresarios aceptan sugerencias de los clientes.

Al continuar con el análisis del instrumento de observación, se puede deducir que los propietarios de las empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima, inscritas en el Registro Mercantil hasta el año 2018, no han introducido aspectos diferenciadores en los productos o servicios que ofrecen frente a la competencia, ellos manifestaron tener interés en aprender sobre el tema de innovación incremental con el propósito de posicionarse en el mercado y satisfacer las necesidades del mismo, diferenciándose de la competencia con estrategias de bajo costo pero de calidad.

#### ***3.4.2 Análisis Ficha Técnica de la Entrevista***

A continuación, se presenta la Ficha Técnica de la entrevista que se aplicó a los dueños de empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima (62 empresarios) y que se encuentran registradas en la cámara de comercio de Honda Guaduas y Norte del Tolima.

**Figura 23**

Ficha técnica Entrevista.



**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD**  
**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,**  
**ECONÓMICAS, Y DE NEGOCIOS - ECACEN**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES**

**FICHA TECNICA: ENTREVISTA**

**PROYECTO:** Propuesta de gestión de innovación incremental para empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima, como estrategia para mejorar su posición competitiva y ganancias a corto plazo.

**ELABORADO POR:** Fredy Alexander García Pulido

**LUGAR:** Falan Tolima                      **FECHA:** \_\_\_\_\_

**POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO:** Comerciantes de Falan Tolima.

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:**

La presente entrevista es de carácter exclusivamente académico, se realiza como apoyo al trabajo de investigación en mención.

IDENTIFICADOR	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7
	ORGANIZACIÓN DE LA INNOVACION							
P1	¿Considera usted que la empresa debe disponer de un presupuesto y asignación de recursos para la innovación?							
P2	¿Cree usted que en la empresa todos los trabajadores deben participar activamente en el proceso de innovación?							
P3	¿La empresa tiene una persona encargada de realizar el plan de mercadeo y de innovación en los procesos?							
	<b>PROCESO DE INNOVACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

P4	¿Cómo empresario considera que la empresa debe realizar mercadeo digital?							
P5	¿Cree usted que la empresa debe realizar vigilancia tecnológica?							
P6	¿Es necesario que la empresa segmente los clientes?							
P7	¿La empresa debe realizar periódicamente análisis de los servicios actuales que presta y las necesidades futuras de los clientes?							
P8	¿La empresa debe analizar las tendencias del mercado para así realizar innovación?							
P9	¿La empresa periódicamente debe realizar vigilancia a la competencia?							
P10	¿La empresa debe permitir la participación de los empleados con aportaciones de ideas creativas e innovadoras?							
P11	¿Considera usted importante que la empresa permita que el cliente de aportaciones en ideas para innovar los servicios que presta?							
	<b>INNOVACION EN SERVICIOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
P12	¿La empresa periódicamente debe hacer una innovación en nuevos servicios?							
P13	¿La empresa debe realizar innovaciones organizativas?							
P14	¿La empresa periódicamente debe realizar innovaciones en procesos de mercadeo?							
P15	¿La empresa debe realizar innovaciones a la infraestructura para la prestación de los servicios?							
P16	¿Considera importante que la empresa realice innovaciones tecnológicas?							

	<b>ESTRATEGIA, CULTURA Y SISTEMA DE INNOVACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
P17	¿La empresa debe fomentar el espíritu emprendedor para impulsar las innovaciones?							
P18	¿En la empresa deben existir mecanismos de motivación para recompensar la creatividad e innovación en el personal que labora?							
P19	¿El empresario considera que es indispensable recibir capacitación por parte de alguna entidad del estado o privada para mejorar su posición competitiva y ganancias en el corto plazo?							
P20	¿El empresario debe diseñar estrategias para mejorar las ventas y atraer a clientes potenciales?							
P21	¿Considera usted importante que la empresa reciba capacitación en temas de emprendimiento e innovación?							
p22	¿Considera usted importante que exista en la empresa conocimiento sobre procesos de innovación incremental?							
P23	¿Usted como empresario está de acuerdo con realizar cambios que le ayuden a incrementar las ventas y a posicionarse mejor en el mercado?							

Nota: Ficha propuesta por el autor.

### **Análisis Ficha de entrevista.**

A continuación, se presenta la información estadística que el software SPSS entrego al momento de registrar los datos obtenidos en el instrumento.

Tabla 20

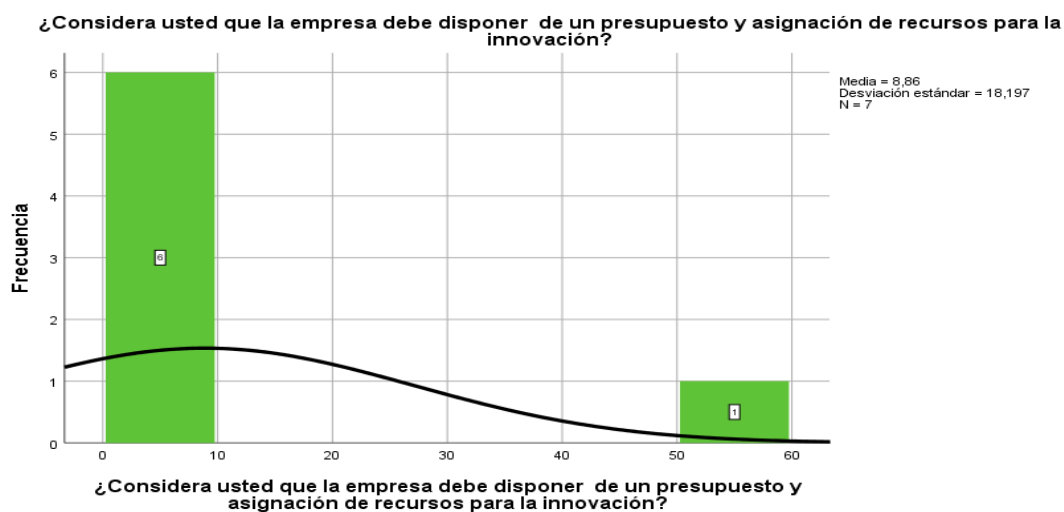
Pregunta 1.

¿Considera usted que la empresa debe disponer de un presupuesto y asignación de recursos para la innovación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	1	14,3	14,3	14,3
	Totalmente de acuerdo	2	28,6	28,6	42,9
	Ligeramente de acuerdo	2	28,6	28,6	71,4
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	85,7
	50	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 24

Pregunta 1.



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Tabla 21

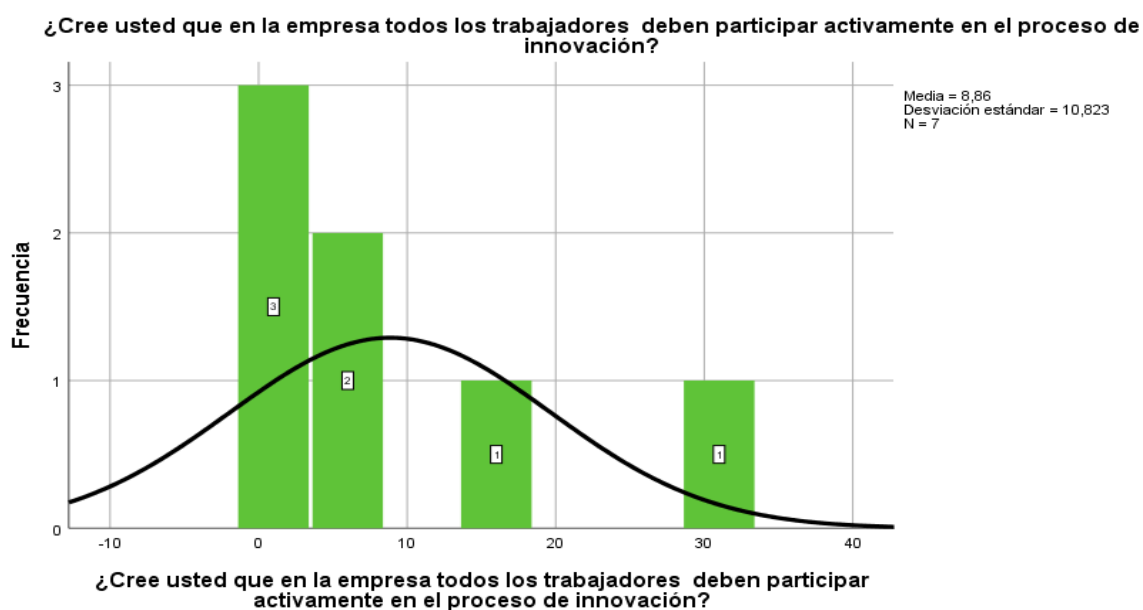
Pregunta 2.

¿Cree usted que en la empresa todos los trabajadores deben participar activamente en el proceso de innovación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	28,6	28,6	28,6
	Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	57,1
	Moderadamente en desacuerdo	1	14,3	14,3	71,4
	17	1	14,3	14,3	85,7
	30	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 25.

Pregunta 2.



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Tabla 22

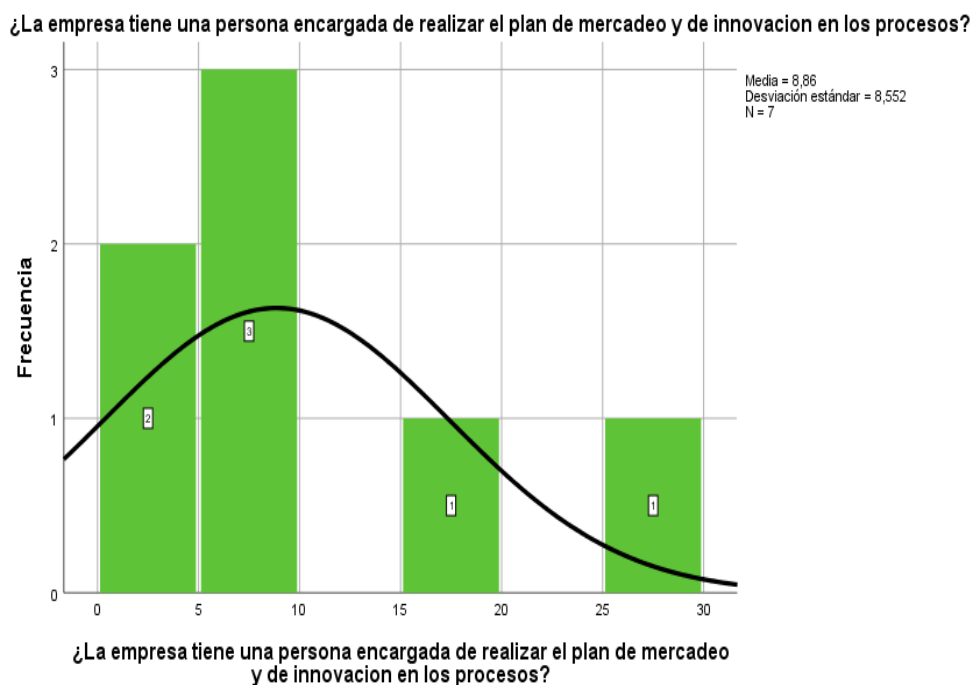
Pregunta 3.

¿La empresa tiene una persona encargada de realizar el plan de mercadeo y de innovación en los procesos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderadamente de acuerdo	2	28,6	28,6	28,6
	Ligeramente en desacuerdo	2	28,6	28,6	57,1
	Totalmente en desacuerdo	1	14,3	14,3	71,4
	16	1	14,3	14,3	85,7
	25	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 26

Pregunta 3.



Nota: Información obtenida del Software SPSS.



Tabla 23

Pregunta 4.

¿Cómo empresario considera que la empresa debe realizar mercadeo digital?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	3	42,9	42,9	42,9
	Totalmente en desacuerdo	1	14,3	14,3	57,1
	9	1	14,3	14,3	71,4
	11	1	14,3	14,3	85,7
	32	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

Figura 27

Pregunta 4.

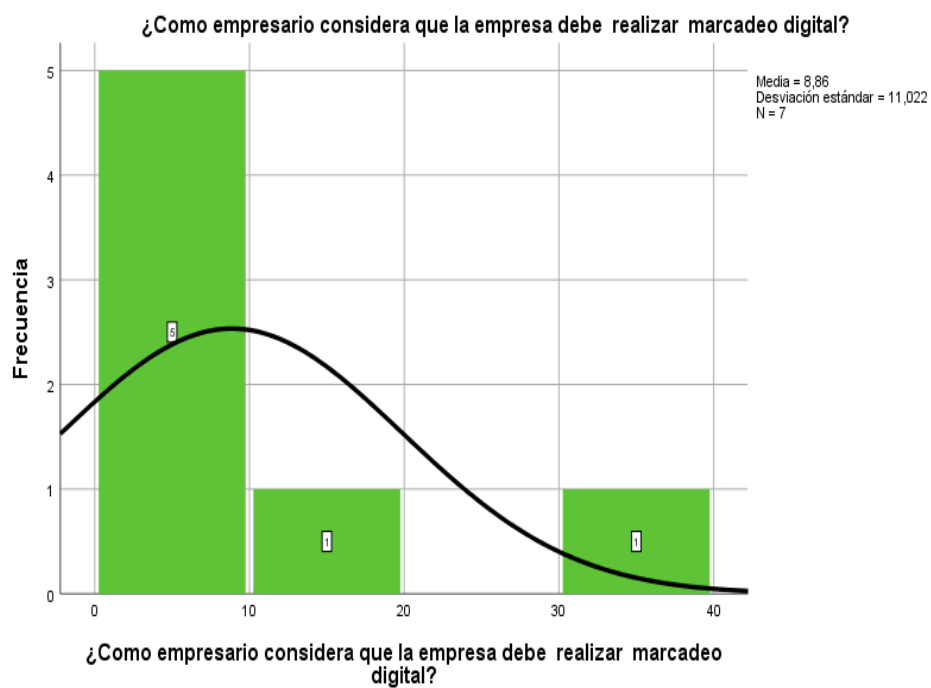
Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

Tabla 24

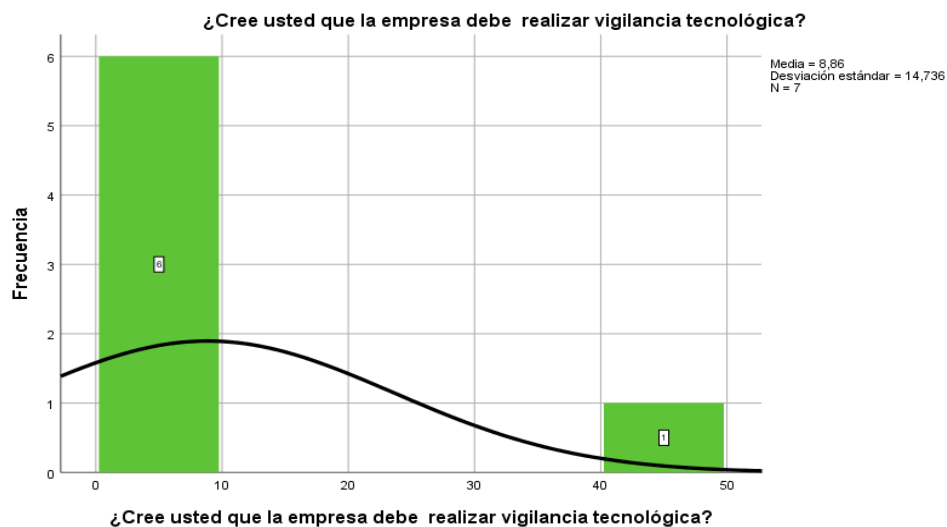
Pregunta 5.

¿Cree usted que la empresa debe realizar vigilancia tecnológica?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	28,6	28,6	28,6
	Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	57,1
	Ligeramente en desacuerdo	1	14,3	14,3	71,4
	Moderadamente en desacuerdo	1	14,3	14,3	85,7
	42	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 28

Pregunta5.



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Tabla 25

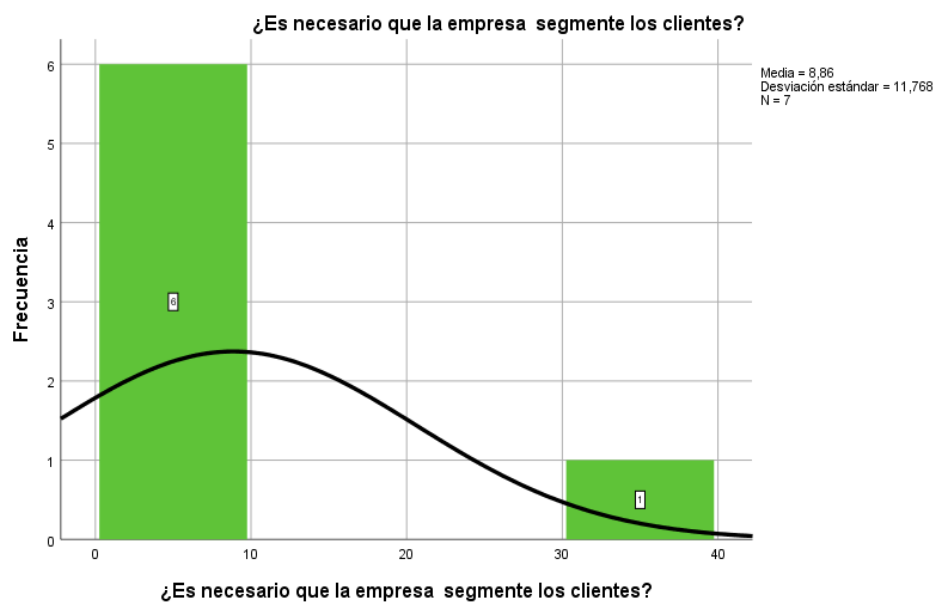
Pregunta 6.

¿Es necesario que la empresa segmente los clientes?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Ligeramente de acuerdo	2	28,6	28,6	42,9
	Moderadamente en desacuerdo	2	28,6	28,6	71,4
	8	1	14,3	14,3	85,7
	35	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 29

Pregunta 6.



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Tabla 26

Pregunta 7.

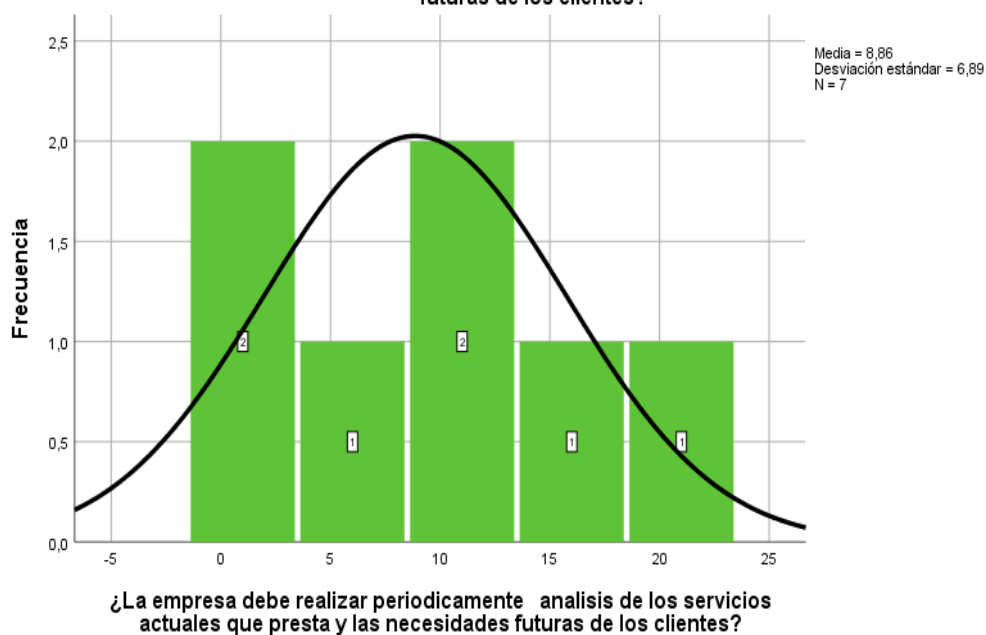
¿La empresa debe realizar periódicamente análisis de los servicios actuales que presta y las necesidades futuras de los clientes?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	28,6	28,6	28,6
	Ligeramente en desacuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	9	1	14,3	14,3	57,1
	13	1	14,3	14,3	71,4
	14	1	14,3	14,3	85,7
	19	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 30

Pregunta 7.

¿La empresa debe realizar periódicamente análisis de los servicios actuales que presta y las necesidades futuras de los clientes?



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Tabla 27

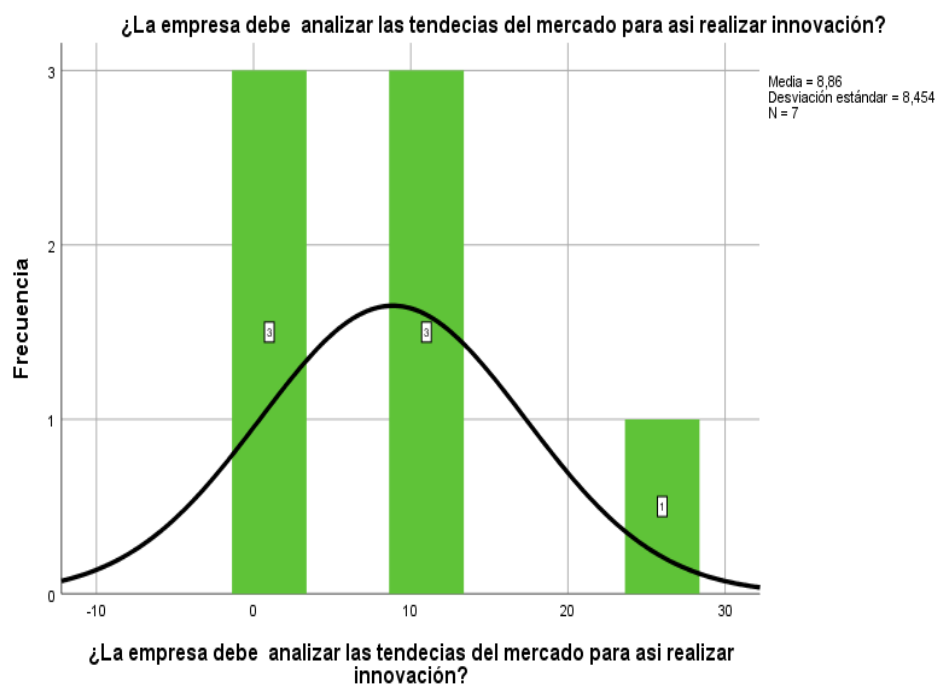
Pregunta 8.

¿La empresa debe analizar las tendencias del mercado para así realizar innovación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Moderadamente de acuerdo	2	28,6	28,6	42,9
	10	2	28,6	28,6	71,4
	12	1	14,3	14,3	85,7
	25	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 31

Pregunta 8.



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

**Tabla 28**

Pregunta 9.

¿La empresa periódicamente debe realizar vigilancia a la competencia?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	4	57,1	57,1	57,1
	Totalmente de acuerdo	2	28,6	28,6	85,7
	60	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.**Figura 32**

Pregunta 9.

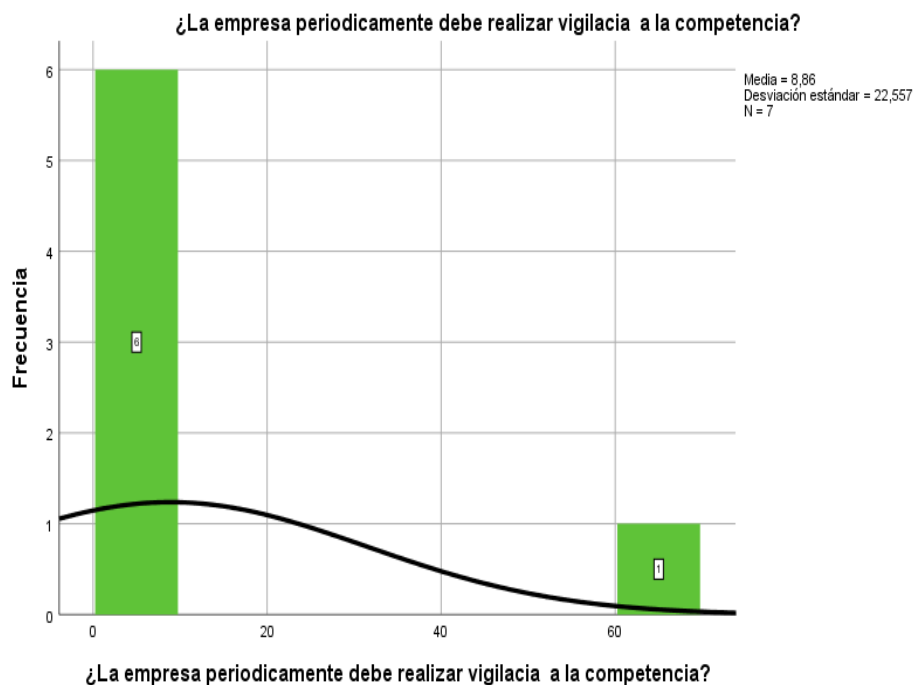
Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

Tabla 29

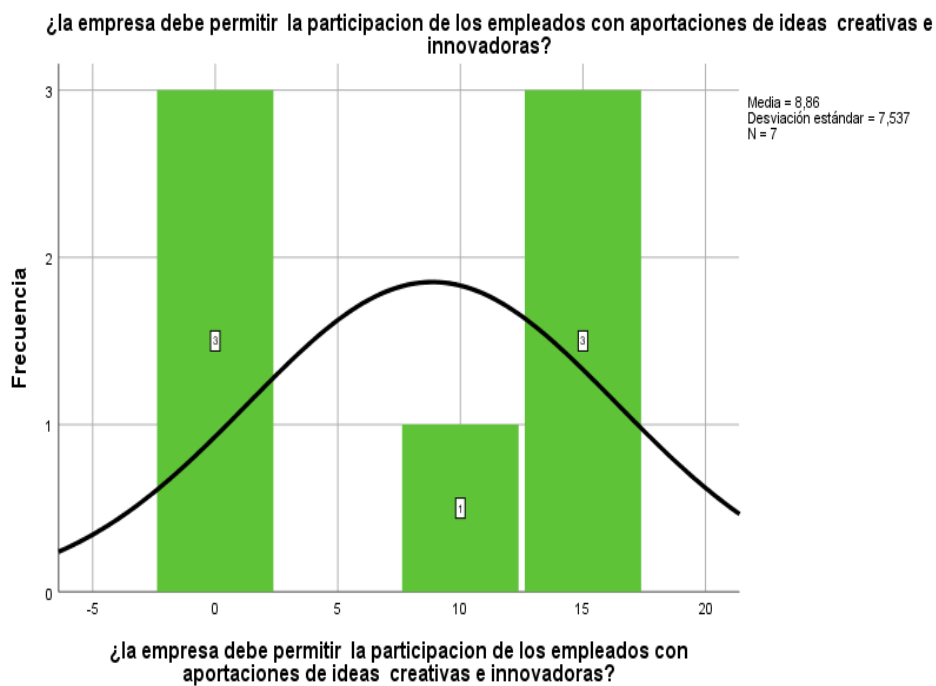
Pregunta 10.

¿la empresa debe permitir la participación de los empleados con aportaciones de ideas creativas e innovadoras?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	1	14,3	14,3	14,3
	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Moderadamente de acuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	12	1	14,3	14,3	57,1
	14	1	14,3	14,3	71,4
	16	1	14,3	14,3	85,7
	17	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 33

Pregunta 10.



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Tabla 30

Pregunta 11.

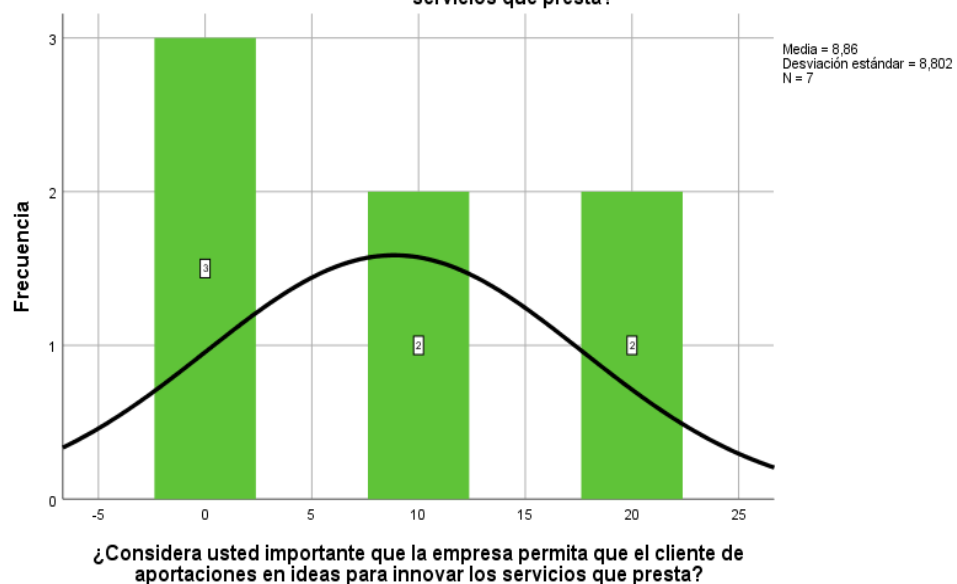
¿Considera usted importante que la empresa permita que el cliente de aportaciones en ideas para innovar los servicios que presta?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	1	14,3	14,3	14,3
	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Moderadamente de acuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	8	1	14,3	14,3	57,1
	10	1	14,3	14,3	71,4
	19	1	14,3	14,3	85,7
	22	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 34

Pregunta 11.

¿Considera usted importante que la empresa permita que el cliente de aportaciones en ideas para innovar los servicios que presta?



Nota: Información obtenida del Software SPSS.



Tabla 31

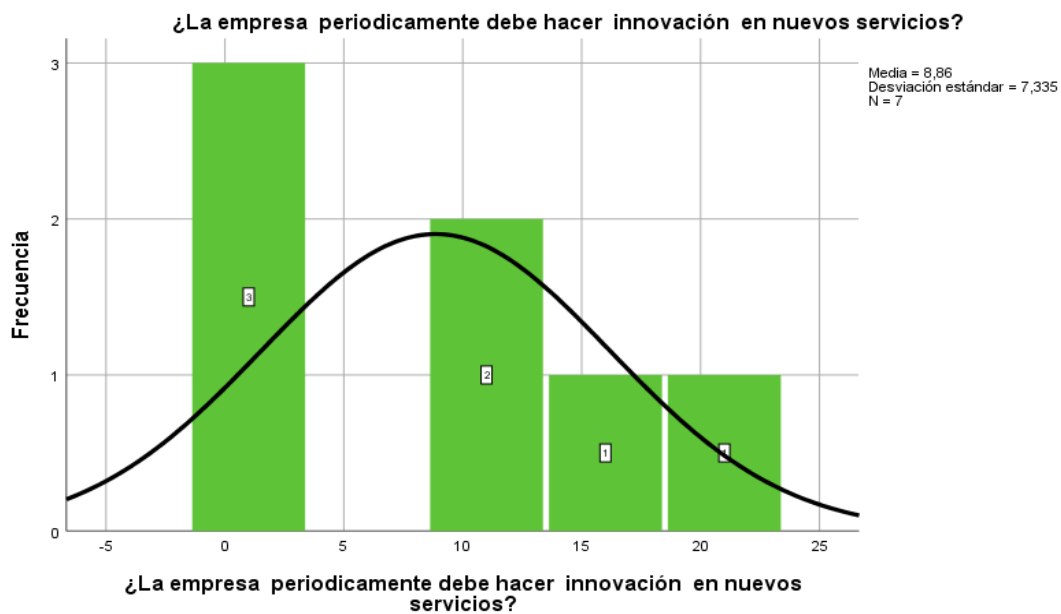
Pregunta 12.

¿La empresa periódicamente debe hacer innovación en nuevos servicios?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Moderadamente de acuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	10	1	14,3	14,3	57,1
	11	1	14,3	14,3	71,4
	14	1	14,3	14,3	85,7
	21	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 35

Pregunta 12.



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

**Tabla 32**

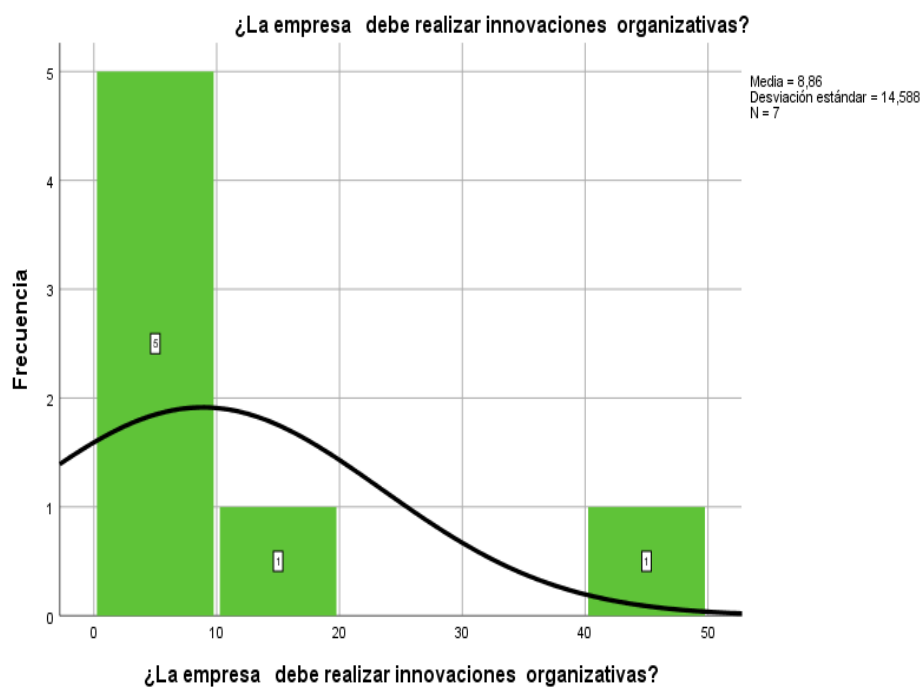
Pregunta 13.

¿La empresa debe realizar innovaciones organizativas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	3	42,9	42,9	42,9
	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	57,1
	9	1	14,3	14,3	71,4
	12	1	14,3	14,3	85,7
	40	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 36**

Pregunta 13.



Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

Tabla 33

Pregunta 14.

¿La empresa periódicamente debe realizar innovaciones en procesos de mercadeo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	2	28,6	28,6	28,6
	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	57,1
	8	1	14,3	14,3	71,4
	15	1	14,3	14,3	85,7
	34	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

Figura 37

Pregunta 14.

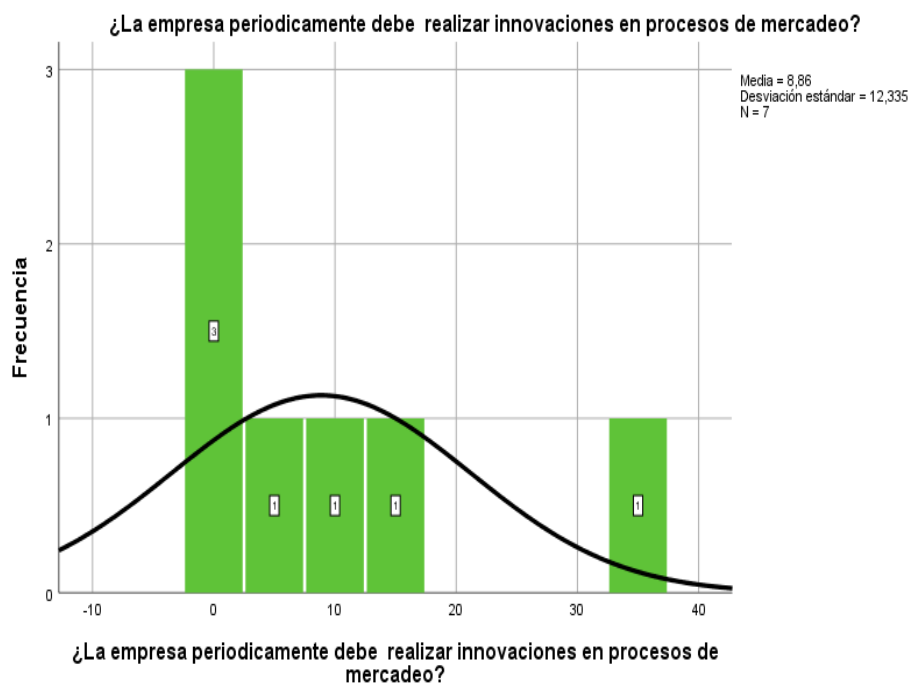
Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

Tabla 34

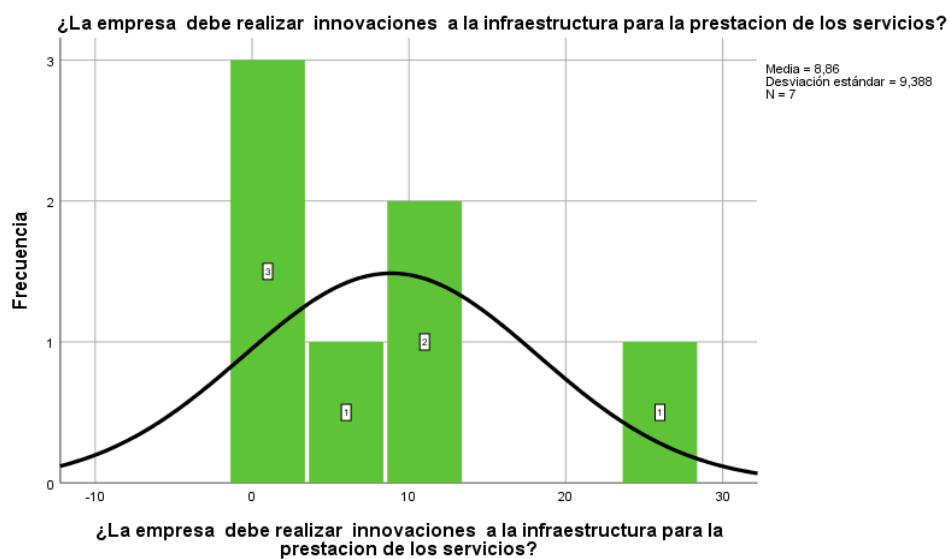
Pregunta 15.

¿La empresa debe realizar innovaciones a la infraestructura para la prestación de los servicios?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Moderadamente de acuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	Moderadamente en desacuerdo	1	14,3	14,3	57,1
	10	1	14,3	14,3	71,4
	12	1	14,3	14,3	85,7
	28	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 38

Pregunta 15.



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

**Tabla 35**

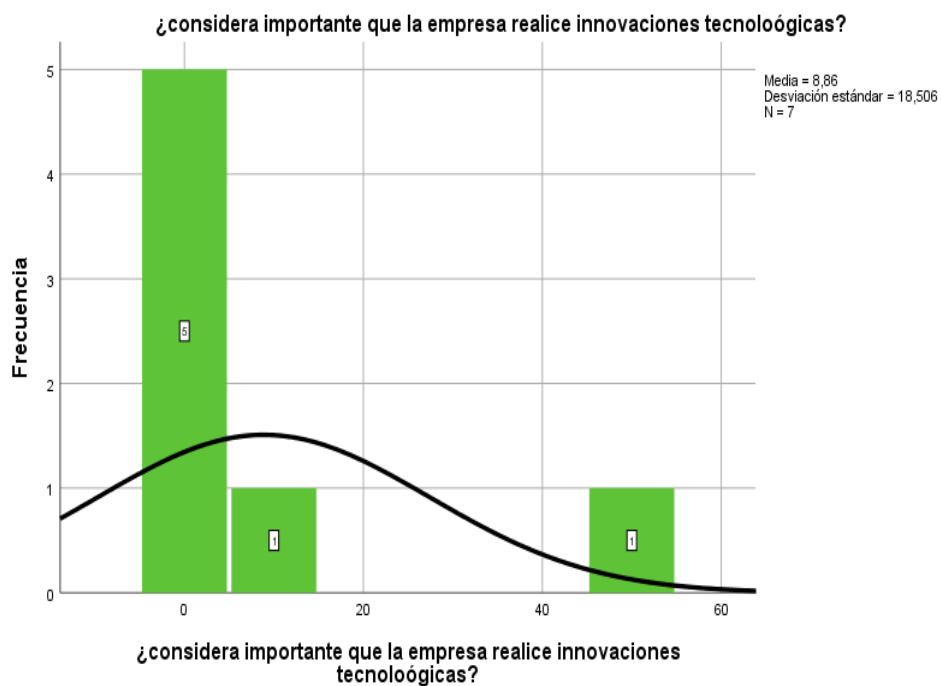
Pregunta 16.

¿considera importante que la empresa realice innovaciones tecnológicas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	4	57,1	57,1	57,1
	Moderadamente de acuerdo	1	14,3	14,3	71,4
	10	1	14,3	14,3	85,7
	50	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 39**

Pregunta 16.



Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

Tabla 36

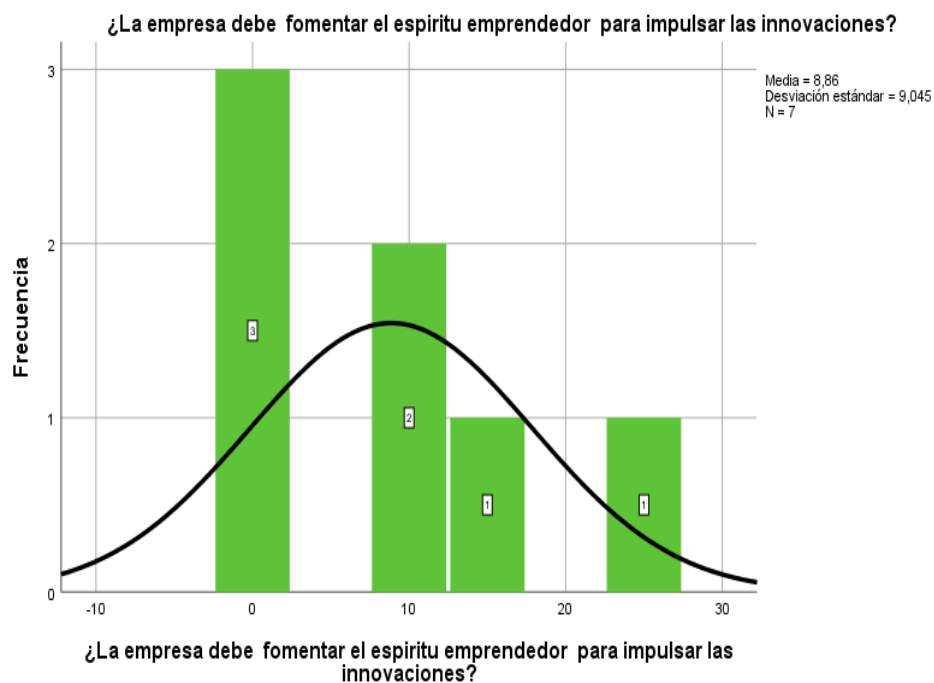
Pregunta 17.

¿La empresa debe fomentar el espíritu emprendedor para impulsar las innovaciones?					
Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	0	2	28,6	28,6	28,6
	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	10	1	14,3	14,3	57,1
	11	1	14,3	14,3	71,4
	17	1	14,3	14,3	85,7
	23	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 40.

Pregunta 17.



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Tabla 37

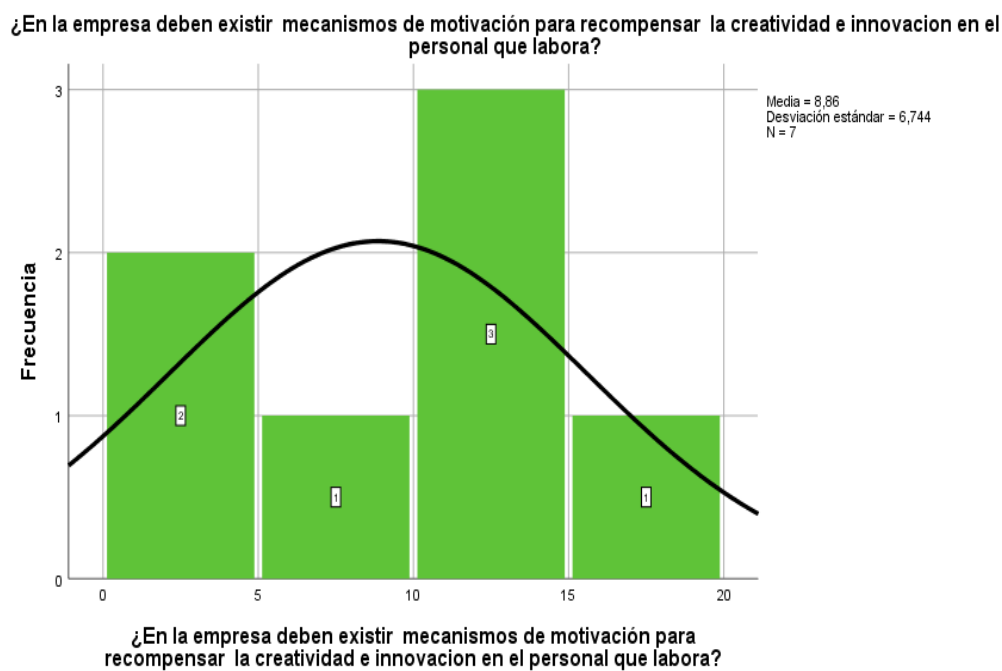
Pregunta 18.

¿En la empresa deben existir mecanismos de motivación para recompensar la creatividad e innovación en el personal que labora?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	2	28,6	28,6	28,6
	Totalmente en desacuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	12	2	28,6	28,6	71,4
	14	1	14,3	14,3	85,7
	17	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 41

Pregunta 18.



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Tabla 38

Pregunta 19.

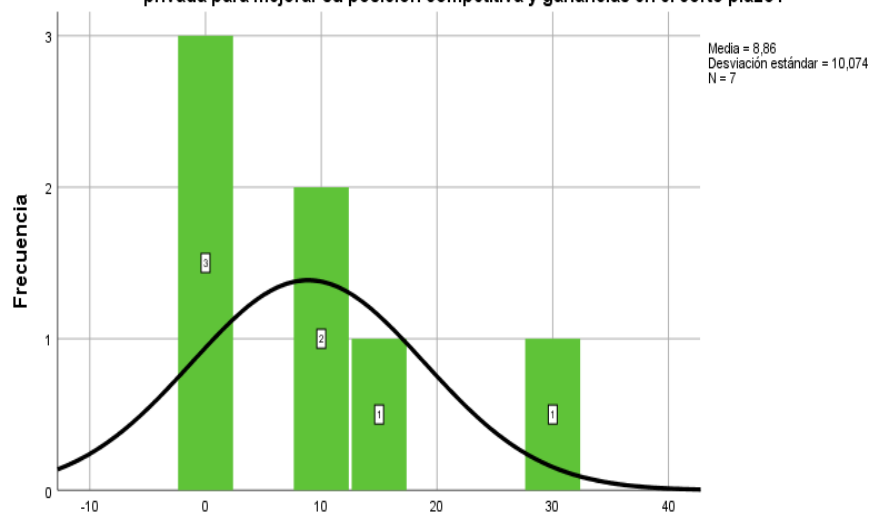
¿El empresario considera que es indispensable recibir capacitación por parte de alguna entidad del estado o privada para mejorar su posición competitiva y ganancias en el corto plazo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	2	28,6	28,6	28,6
	Moderadamente de acuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	8	1	14,3	14,3	57,1
	9	1	14,3	14,3	71,4
	15	1	14,3	14,3	85,7
	28	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 42

Pregunta 19.

¿El empresario considera que es indispensable recibir capacitación por parte de alguna entidad del estado o privada para mejorar su posición competitiva y ganancias en el corto plazo?



¿El empresario considera que es indispensable recibir capacitación por parte de alguna entidad del estado o privada para mejorar su posición competitiva y ganancias en el corto plazo?

Nota: Información obtenida del Software SPSS.



Tabla 39

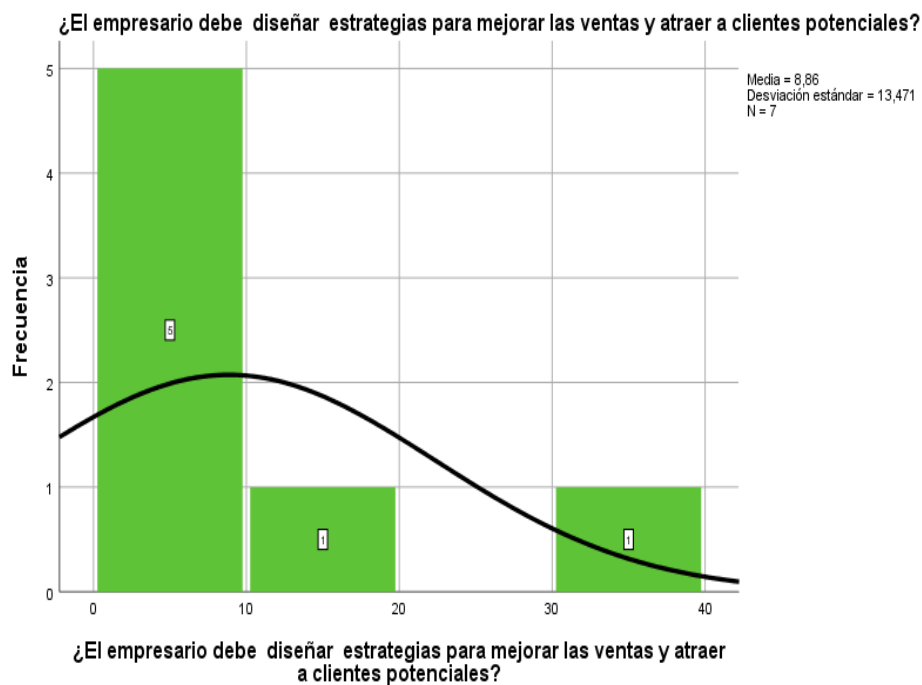
Pregunta 20.

¿El empresario debe diseñar estrategias para mejorar las ventas y atraer a clientes potenciales?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	3	42,9	42,9	42,9
	Moderadamente de acuerdo	1	14,3	14,3	57,1
	Totalmente en desacuerdo	1	14,3	14,3	71,4
	17	1	14,3	14,3	85,7
	36	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 43

Pregunta 20.



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Tabla 40

Pregunta 21.

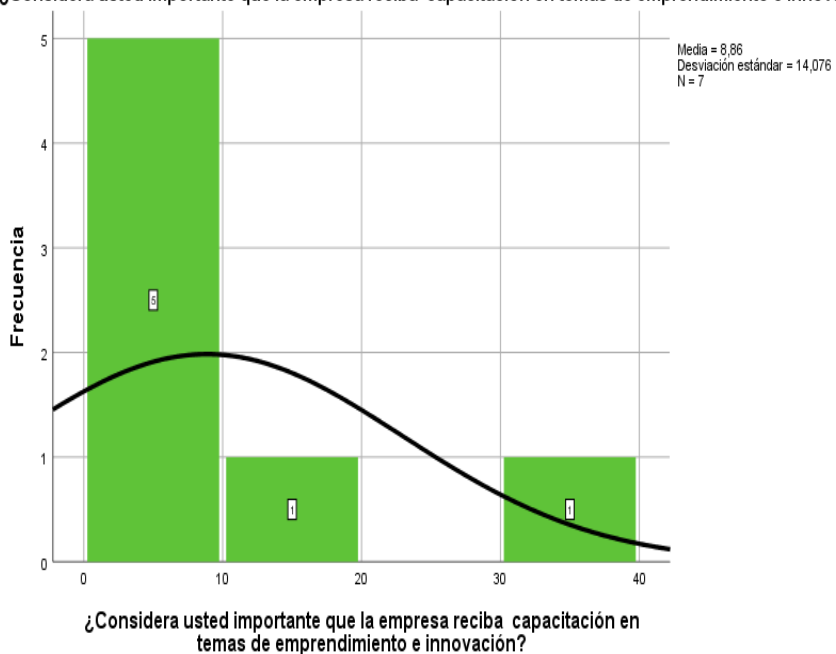
¿Considera usted importante que la empresa reciba capacitación en temas de emprendimiento e innovación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	3	42,9	42,9	42,9
	Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	57,1
	8	1	14,3	14,3	71,4
	12	1	14,3	14,3	85,7
	39	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 44

Pregunta 21.

¿Considera usted importante que la empresa reciba capacitación en temas de emprendimiento e innovación?



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Tabla 41

Pregunta 22.

¿Considera usted importante que exista en la empresa conocimiento sobre procesos de innovación incremental?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	3	42,9	42,9	42,9
	Ligeramente en desacuerdo	1	14,3	14,3	57,1
	8	1	14,3	14,3	71,4
	12	1	14,3	14,3	85,7
	37	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

Figura 45

Pregunta 22.

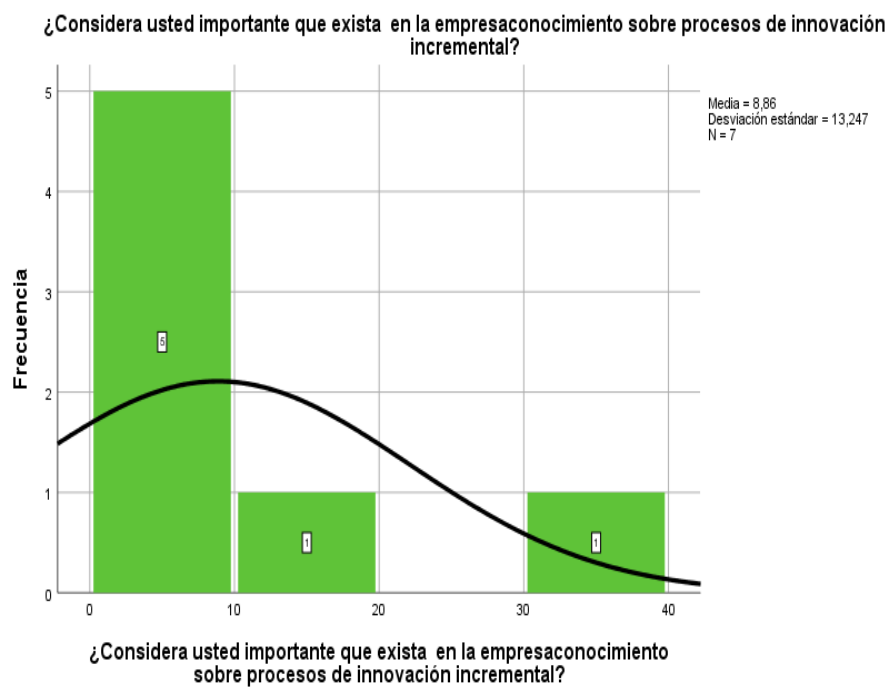
Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

Tabla 42

Pregunta 23.

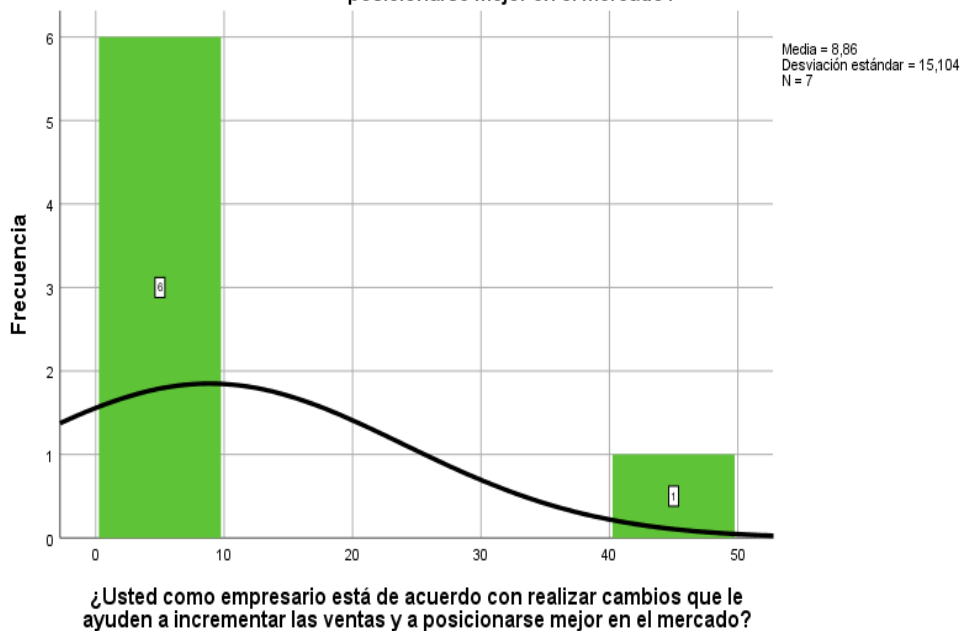
¿Usted como empresario está de acuerdo con realizar cambios que le ayuden a incrementar las ventas y a posicionarse mejor en el mercado?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	3	42,9	42,9	42,9
	Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	57,1
	8	1	14,3	14,3	71,4
	9	1	14,3	14,3	85,7
	42	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del Software SPSS.

Figura 46

Pregunta 23.

¿Usted como empresario está de acuerdo con realizar cambios que le ayuden a incrementar las ventas y a posicionarse mejor en el mercado?



Nota: Información obtenida del Software SPSS.

➤ **Análisis de la información de la entrevista**

Los empresarios entrevistados manifestaron que las únicas instituciones que les han ofrecido capacitaciones relacionadas con mercadeo, servicio al cliente, en la parte de agricultura es la Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima y el SENA regional Tolima.

De igual forma declararon que las estrategias más empleadas por ellos es la promoción, pero esta solo la divulgan en el propio establecimiento por medio de carteles, la forma de atraer clientes potenciales lo hacen a través del voz a voz.

Los empresarios afirmaron que no manejan presupuesto, muchos de ellos no conocen los formatos y otros no se acuerdan como registrar esas partidas, se encontraron de acuerdo que si es importante disponer de una partida presupuestal para el tema de innovación y estuvieron de acuerdo que todos los que trabajan en la empresa deben tener conocimiento acerca del tema de innovación, también manifestaron que deben ser propositivos.

Otro tema que los empresarios coincidieron que es importante para ellos es la necesidad de que la empresa incursionara en el tema de mercadeo digital, la competencia y la exigencia del mercado hace que sea necesario la capacitación en manejo de tecnologías y puedan ellos mismos hacer vigilancia tecnológica, de igual forma manifestaron interés en aprender a segmentar los clientes y analizar las tendencias del mercado.

En el tema de innovación coincidieron, no ha sido su fuerte, pero estuvieron de acuerdo que es necesario y manifestaron el deseo de esforzarse por aprender y fortalecer el tema para así mejorar la productividad, posicionar la empresa en el mercado y satisfacer al cliente,

también fueron expresaron la intención de hacer una inversión para mejorar la infraestructura y realizar innovaciones tecnológicas que les permitan mejorar el nivel de competitividad y productividad.

La mayoría de los empresarios estuvieron de acuerdo que para lograr el cambio debían estar convencidos y motivados, apoyar al personal, capacitarlos en temas de emprendimiento e innovación incremental, esto permitirá según su propia expresión, ser reconocidos, mejorar las ventas y ampliar los canales de distribución. En la entrevista fueron muy receptivos, propositivos y motivados con el tema de innovación.

## **Resultados**

A través de esta investigación se lograron los siguientes resultados.

### **4.1 Levantamiento de Línea Base de las Empresas Unipersonales del Municipio de Falan.**

Para la realización de estudios de innovación es importante tener un punto de referencia que permita conocer la situación inicial de la población objeto de estudio, el contexto donde desarrolla la actividad comercial, conocer el impacto que tendrá con la mejora ya sea del producto, la imagen o el servicio y poder así conocer el impacto a corto plazo.

#### ***4.1.1 Descripción general del municipio de Falan Tolima.***

El municipio de Falan se encuentra ubicado al norte del departamento del Tolima, el área del municipio según la información del Acuerdo No. 011 del 31 de Agosto de 2004 del Concejo Municipal de Falan, aproximadamente tiene 17.850 hectáreas (178,5 Kilómetros cuadrados-Km<sup>2</sup>), de las cuales el 0,31 % corresponde al área urbana y el 91,77 % al sector rural.

A continuación, se presenta la información suministrada por la Gobernación del Tolima, de las bases de datos del DNP – 2016 para la elaboración del Componente de caracterización general de escenarios de riesgo, en esta se puede observar información puntual acerca del municipio.

**Tabla 43**

Aspectos generales del municipio de Falan Tolima.

Extensión (Ha)	17.850
Porcentaje de extensión respecto al Departamento	0,75
Altura a la cabecera Municipal (m.s.n.m)	983
Precipitación (mm)	2.165,9
Temperatura anual	25,7°c
Distancia aproximada a Ibagué (Km)	115
Año de fundación	1749
Número de veredas	35
Categoría Municipal	6
Población total (Proyección a 2015)	9218

Nota: Información tomada de Gobernación de Tolima-DNP 2016

➤ Población

Al consultar Plan Municipal de Gestión del Riesgo de Desastres, este suministra la siguiente información acerca del municipio de Falan “Al revisar la composición de la población se observa que el 81,8% de los habitantes están ubicados en el sector rural y solamente 1.688 personas residen en el casco urbano del municipio”. (Agenda Ambiental 2011, P. 22)

Se consultó algunos datos de Tolima en Cifras (2008-2009) porque hay información puntual del municipio de Falan Tolima, el Tolima en cifras de 2018 no presenta la información completa sobre el municipio, pero si la general del departamento.

➤ Población étnica

De acuerdo con el Plan Único Integral del municipio de Falan, se encuentran nueve (9) personas pertenecientes a comunidades indígenas asentados en el municipio, que representan el 0,10% del total de la población; en cuanto a la población raizal, palenquera, negra, mulata y afro descendiente se tienen datos de 28 personas, que representan el 0,30%.

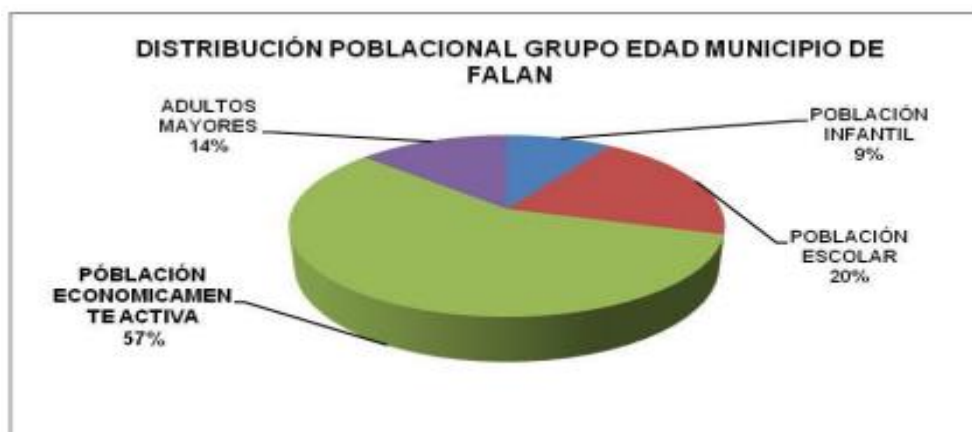


➤ Densidad poblacional

Según la información que suministra el Plan Municipal de Gestión del Riesgo y de Desastres de Falan en el 2009, este municipio tiene una población de 9.250 habitantes y un área total de 17.850 hectáreas, la densidad demográfica que se estimó en 0,52 hab/ha, es decir que por cada hectárea del municipio se concentran aproximadamente 1 habitante. Esta cifra irá en descenso mientras la población de la zona siga decreciendo, dado que la superficie se mantiene constante

**Figura 47**

Distribución poblacional por grupo de edad para el municipio de Falan.



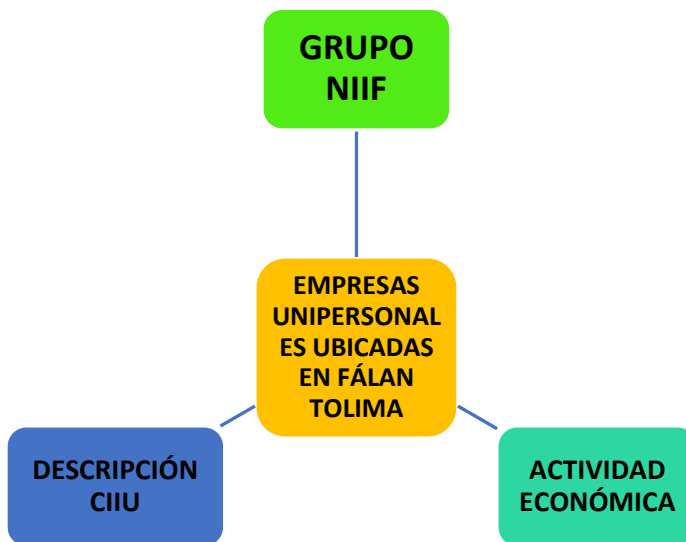
Nota: Información tomada de Plan Municipal de Gestión del Riesgo y de Desastres de Falan

#### ***4.1.2 Caracterización de los factores que hacen parte de la línea base.***

Se tomó la información suministrada por la Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima (2018) como referencia para el levantamiento de la línea base y para determinar los factores que se analizarán para la línea base.

**Figura 48**

Factores que hacen parte de la línea base.



Nota: Figura propuesta por el autor.

Esta investigación tiene como objetivo principal diseñar una propuesta de gestión de innovación incremental para empresas unipersonales, es por esta razón que a continuación se presenta la información de los 62 establecimientos que cumplen según el registro mercantil con la denominación de empresas unipersonales en el municipio de Falan Tolima.

**Tabla 44**

Clasificación Industrial Internacional Uniforme de la actividad económica de las empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima 2018.

	ESPECIFICACION CIIU-1	ESPECIFICACION CIIU-2
1	Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento	I5613 ** Expendio de comidas preparadas en cafeterías
2	Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos bebidas o tabaco	

3	Actividades de fotografía	G4771 ** Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel) en establecimientos especializados
4	Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias animales vivos	
5	Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados	
6	Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos bebidas o tabaco	
7	Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general) bebidas y tabaco	G4771 ** Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel) en establecimientos especializados
8	Comercio al por menor de artículos de ferretería pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados	
9	Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos bebidas o tabaco	
10	Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general) bebidas y tabaco	
11	Otros tipos de expendio de comidas preparadas N.C.P.	
12	Otros tipos de expendio de comidas preparadas N.C.P.	G4724 ** Comercio al por menor de bebidas y productos del tabaco en establecimientos especializados
13	Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos bebidas o tabaco	
14	Peluquería y otros tratamientos de belleza	G4719 ** Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general) bebidas y tabaco
15	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.	

16	Comercio al por menor de productos agrícolas para el consumo en establecimientos especializados	G4711 ** Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos bebidas o tabaco
17	Expendio de comidas preparadas en cafeterías	
18	Expendio de comidas preparadas en cafeterías	
19	Comercio al por menor de libros periódicos materiales y artículos de papelería y escritorio en establecimientos especializados	
20	Elaboración de productos de molinería	
21	Gestión de instalaciones deportivas	I5630 ** Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento
22	Actividades especializadas de diseño	M7310 ** Publicidad
23	Propagación de plantas (actividades de los viveros excepto viveros forestales)	G4721 ** Comercio al por menor de productos agrícolas para el consumo en establecimientos especializados
24	Expendio de comidas preparadas en cafeterías	
25	Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento	I5613 ** Expendio de comidas preparadas en cafeterías
26	Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general) bebidas y tabaco	G4773 ** Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados
27	Extracción de oro y otros metales preciosos	
28	Comercio de partes piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores	H4923 ** Transporte de carga por carretera
29	Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento	R9311 ** Gestión de instalaciones deportivas
30	Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general) bebidas y tabaco	
31	Otros tipos de alojamiento N.C.P.	I5611 ** Expendio a la mesa de comidas preparadas
32	Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos bebidas o tabaco	

33	Mantenimiento y reparación de otros efectos personales y enseres domésticos	
34	Fabricación de productos metálicos para uso estructural	
35	Comercio al por menor de libros periódicos materiales y artículos de papelería y escritorio en establecimientos especializados	G4741 ** Comercio al por menor de computadores equipos periféricos programas de informática y equipos de telecomunicaciones en establecimientos especializados
36	Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos bebidas o tabaco	
37	Actividades de consultoría de gestión	
38	Captación tratamiento y distribución de agua	
39	Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados	
40	Comercio al por menor de productos agrícolas para el consumo en establecimientos especializados	N8129 ** Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales
41	Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos bebidas o tabaco	
42	Comercio al por mayor de bebidas y tabaco	
43	Peluquería y otros tratamientos de belleza	
44	Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general) bebidas y tabaco	
45	Comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral) productos cárnicos pescados y productos de mar en establecimientos especializados	G4620 ** Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias animales vivos
46	Expendio de comidas preparadas en cafeterías	
47	Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados	
48	Construcción de edificios residenciales	B0811 ** Extracción de piedra arena arcillas comunes yeso y anhidrita
49	Otras actividades recreativas y de esparcimiento N.C.P.	I5619 ** Otros tipos de expendio de comidas preparadas N.C.P.

50	Alojamiento en hoteles	I5630 ** Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento
51	Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados	
52	Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados	
53	Comercio al por mayor de productos alimenticios	G4664 ** Comercio al por mayor de productos químicos básicos cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario
54	Actividades de mensajería	R9200 ** Actividades de juegos de azar y apuestas
55	Comercio al por mayor de bebidas y tabaco	
56	Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados	M7500 ** Actividades veterinarias
57	Comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral) productos cárnicos pescados y productos de mar en establecimientos especializados	
58	Comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral) productos cárnicos pescados y productos de mar en establecimientos especializados	
59	Elaboración de productos de panadería	G4729 ** Comercio al por menor de otros productos alimenticios N.C.P. en establecimientos especializados
60	Otros tipos de expendio de comidas preparadas N.C.P.	
61	Fabricación de sustancias y productos químicos básicos	G4664 ** Comercio al por mayor de productos químicos básicos cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario
62	Expendio de comidas preparadas en cafeterías	

Nota: Información tomada de Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima

Al revisar el GRUPO III – se presentó como factor común que todas son microempresas.

La línea base contiene una descripción detallada de los componentes que se deben de tener en cuenta para el proceso de innovación incremental en empresas unipersonales.

#### **Figura 49**

Componentes que se deben de tener en cuenta para el proceso de innovación Incremental en las empresas unipersonales.



Nota: Figura propuesta por el autor.

Las empresas unipersonales ubicadas en el municipio de Falan deben considerar en el planeamiento estratégico una mejor focalización de los problemas para la gestión de Innovación incremental, se busca lograr tener un mayor impacto sobre los problemas de la economía local, la integración social, los indicadores de calidad de vida.

## 4.2 Diagnóstico sobre Competencias en Innovación Incremental en una Muestra Representativa de los Empresarios del Municipio de Falan.

El entorno empresarial actual se encuentra ante un gran reto de competitividad, los procesos de innovación son considerados como vías fundamentales para el desarrollo de la economía y la productividad de las mismas.

El realizar el diagnóstico sobre competencias en innovación es muy importante para las empresas porque permite conocer el estado actual y las barreras que impiden alcanzar el estado deseado.

Para realizar el diagnóstico sobre competencias en innovación se tomara como referencia el aporte que da León, A. (2017) “Las compañías no innovan; innovan las personas.”; la autora en mención expresa que el proceso de innovación es desarrollado por el ser humano y es por eso que es indispensable desarrollar competencias de creatividad e innovación (...) la autora afirma que: “luego de estudiar a muchas personas innovadoras, se ha descubierto que no son genéticamente más creativas, sino que practican ciertas conductas y dedican más tiempo a actividades que les permiten generar más y mejores ideas, a estas conductas se les conoce como las Competencias de los Innovadores”(párr. 3).

León, A. (2017) manifiesta que las Competencias de los Innovadores están compuestas por 5 conductas con las que se distinguen las personas creativas; según la autora existen 5 conductas o competencias que distinguen a las personas más creativas:

➤ **Conectar**, según la autora León, A., el ser humano debe tener la habilidad para asociar elementos diferentes a fin de generar ideas creativas. Es decir, las personas que



desean ser innovadoras deben pensar diferente. La creatividad ha sido descrita como la capacidad de conectar dos cosas que no tenían relación antes para crear valor.

➤ **Observar.** Las personas innovadoras se caracterizan por ser muy curiosas e invierten bastante tiempo en observar intensamente a los clientes, a los mercados y a las nuevas tecnologías, para luego pensar cómo podrían ayudar a resolver los problemas que enfrentan.

➤ **Cuestionar**, en particular, cuestionar el statu quo. Los innovadores tienden a formular preguntas de manera constante, particularmente aquellas que cuestionan la forma como hacemos las cosas. Estas preguntas les hacen pensar en nuevas ideas y oportunidades de innovación.

➤ **Experimentar**, es decir, el deseo de explorar cosas nuevas para buscar oportunidades de innovación y aprender. La persona que experimenta le huye a las ataduras mentales, y por el contrario, siempre está buscando estímulos emocionantes y diferentes, fuera de su zona de confort.

➤ Por último, la competencia de **Cambiar de Perspectiva**, que se refiere a la disposición de ver los retos que enfrentamos en el trabajo diario con una perspectiva novedosa. Esto requiere un esfuerzo por “cambiar el chip”, asumir una mente de principiante y detectar oportunidades donde antes no las había.

En este mismo orden de ideas la autora León, A. (2017) realiza la siguiente deducción:

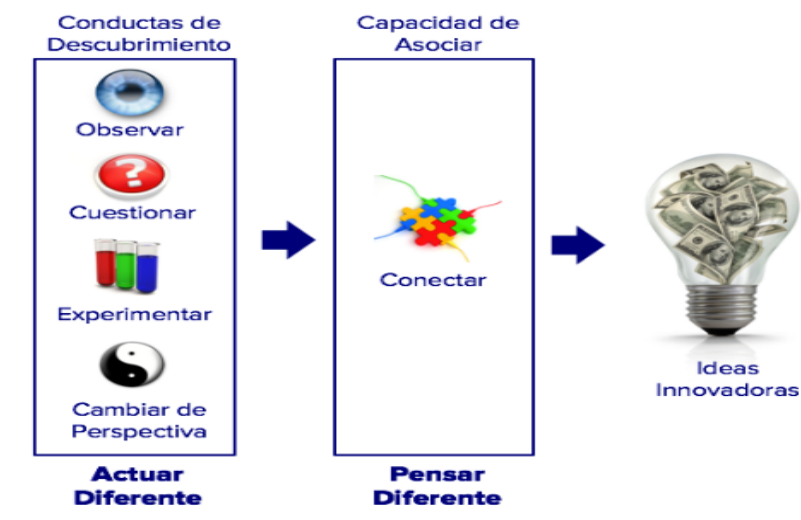
Se recomienda a los empresarios y empleados “Actuar Diferente para Pensar Diferente” ella presenta la siguiente agrupación:

- A las competencias de Observar, Cuestionar, Experimentar y Cambiar de Perspectiva, se les conoce como Conductas de Descubrimiento, ya que como su nombre lo indica permiten descubrir elementos que sean materia prima para formar nuevas conexiones.
- A la competencia de Conectar se le conoce como Conducta de Asociar, ya que es la que crea vínculos novedosos entre los elementos que descubrimos.

Luego presenta la siguiente fórmula para lograr ideas innovadoras:

**Figura 50**

Fórmula para lograr ideas innovadoras.



Nota: Información tomada de Innovare 2017.

A continuación, se presenta el Test de competencias innovadoras que se aplicó a los empresarios del municipio de Falan Tolima.

La escala Likert utilizada tiene la siguiente valoración:

- Totalmente de acuerdo 1
- Moderadamente de acuerdo 2
- Ligeramente de acuerdo 3
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4
- Ligeramente en desacuerdo 5
- Moderadamente en desacuerdo 6
- Totalmente en desacuerdo 7

La escala utilizada está enmarcada dentro de los siguientes rangos valorativos:

(7) Muy inferior, (6) Moderadamente inferior, (5) Ligeramente inferior, (4) Igual, (3) Ligeramente superior, (2) Moderadamente superior, (1) Muy superior.

### Figura 51

Test de innovación para empresarios.



**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA -  
UNAD**

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,  
ECONÓMICAS, Y DE NEGOCIOS - ECACEN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES**

**TEST DE INNOVACIÓN PARA EMPRESARIOS**

**PROYECTO:** Propuesta de gestión de innovación incremental para empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima, como estrategia para mejorar su posición competitiva y ganancias a corto plazo.

**ELABORADO POR:** Fredy Alexander García Pulido

**LUGAR:** Falan Tolima

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO:** Empresarios de Falan Tolima

Marque con una “X” la respuesta según la siguiente escala Likert

ITEM	TEST	1	2	3	4	5	6	7
P1	¿Cómo empresario analiza regularmente su empresa para buscar oportunidades de mejora e innovación?							
P2	¿Realiza usted periódicamente búsquedas de nuevas ideas y oportunidades para mejorar los productos o servicios de su empresa?							
P3	¿Cómo empresario busca sistemáticamente oportunidades de aprendizaje para mejorar sus productos y / o servicios?							
P4	¿Cómo empresario tiene criterios claros para definir cuándo crear valor agregado sobre los productos, procesos o servicios en su empresa?							
P5	¿Acepta y tiene en cuenta las sugerencias de los clientes y proveedores?							
P6	¿La empresa tiene un clima propicio para las nuevas ideas creativas e innovadoras?							
P7	¿Existe compromiso con la innovación de parte del propietario de la empresa?							
P8	¿Están los empleados comprometidos con la innovación en la empresa?							
P9	¿La empresa ha desarrollado estrategias para innovar en los productos, procesos y servicios?							
P10	¿Las estrategias que ha implementado en su empresa para innovar están diseñadas para lograr una innovación incremental?							
P11	¿Cómo empresario tiene identificada con claridad cuáles son las competencias básicas en innovación incremental?							
P12	¿Las estrategias que ha implementado forman parte de la innovación incremental, la renovación de la imagen o marca de sus productos y / o servicios?							
P13	¿Considera usted que al realizar innovación incremental hay mejores resultados y aumenta las ventas en su empresa?							
P14	¿Al realizar usted innovación incremental en su empresa posiciona la marca?							
P15	¿Utiliza usted como empresario algún sistema de medición para evaluar la efectividad del proceso de innovación incremental?							
P16	¿Usted tiene establecido un sistema de reconocimientos e incentivos para los trabajadores que desarrollan procesos de innovación?							

Nota: Test propuesto para la investigación.

Se aplicó el test diagnóstico utilizando una escala de valoración Likert a los 62 propietarios de empresas unipersonales de Falan Tolima; al realizar la tabulación se obtuvo la siguiente información:

Para el diagnóstico del estado actual de las empresas unipersonales de Falan Tolima, se diseñó un instrumento de 16 ítems, este cuestionario corresponde a una escala de frecuencia Likert.

A continuación, se presenta la información estadística que el software SPSS entregó al momento de registrar los datos obtenidos en el instrumento.

**Tabla 45**

Pregunta 1 Test de Innovación.

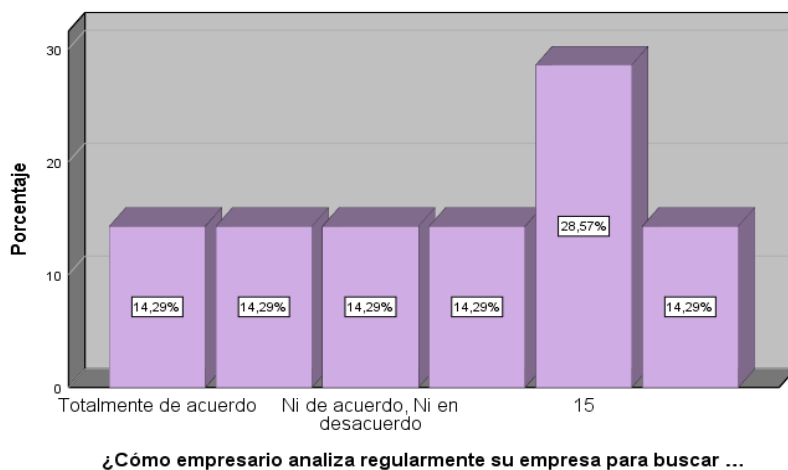
¿Cómo empresario analiza regularmente su empresa para buscar oportunidades de mejora e innovación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	Moderadamente en desacuerdo	1	14,3	14,3	57,1
	15	2	28,6	28,6	85,7
	18	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 52**

Pregunta 1 Test de Innovación.

¿Cómo empresario analiza regularmente su empresa para buscar oportunidades de mejora e innovación?

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.**Tabla 46**

Pregunta 2 Test de Innovación.

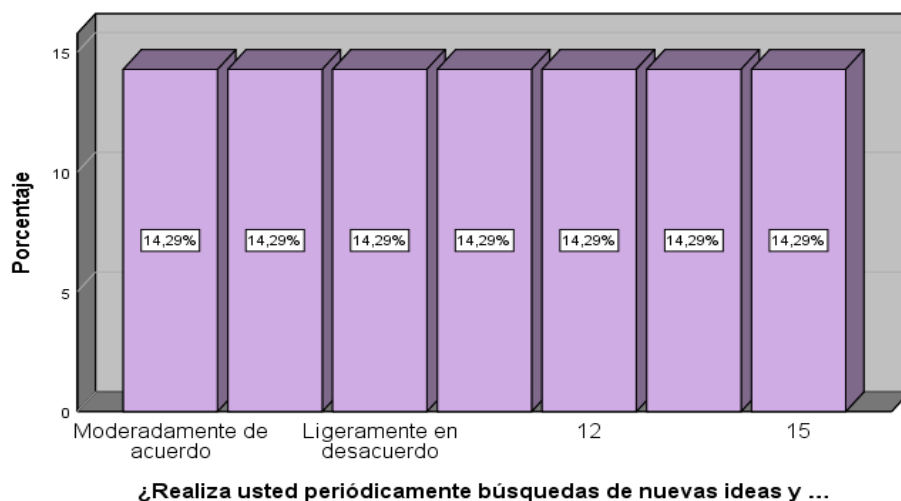
¿Realiza usted periódicamente búsquedas de nuevas ideas y oportunidades para mejorar los productos o servicios de su empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderadamente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Ligeramente en desacuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	11	1	14,3	14,3	57,1
	12	1	14,3	14,3	71,4
	13	1	14,3	14,3	85,7
	15	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 53**

Pregunta 2 Test de Innovación.

¿Realiza usted periódicamente búsquedas de nuevas ideas y oportunidades para mejorar los productos o servicios de su empresa?



Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Tabla 47**

Pregunta 3 Test de Innovación.

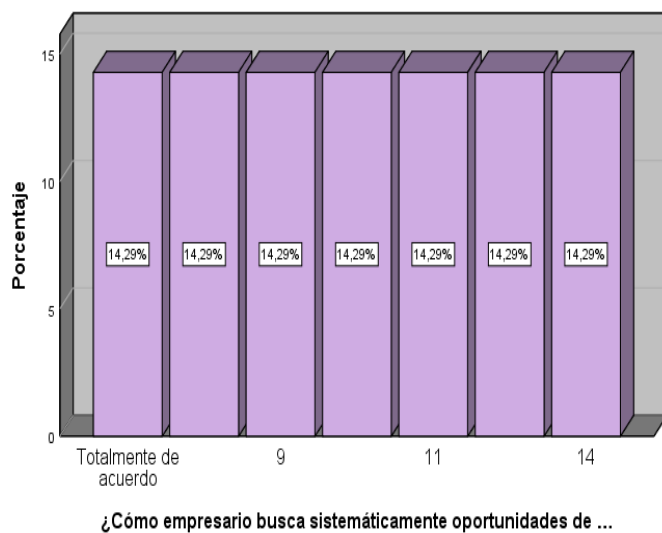
¿Cómo empresario busca sistemáticamente oportunidades de aprendizaje para mejorar sus productos y / o servicios?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Ligeramente en desacuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	9	1	14,3	14,3	42,9
	10	1	14,3	14,3	57,1
	11	1	14,3	14,3	71,4
	12	1	14,3	14,3	85,7
	14	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 54**

Pregunta 3 Test de Innovación.

¿Cómo empresario busca sistemáticamente oportunidades de aprendizaje para mejorar sus productos y / o servicios?



Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Tabla 48**

Pregunta 4 Test de Innovación.

¿Cómo empresario tiene criterios claros para definir cuándo crear valor agregado sobre los productos, procesos o servicios en su empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Moderadamente en desacuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Totalmente en desacuerdo	2	28,6	28,6	57,1
	11	1	14,3	14,3	71,4
	13	1	14,3	14,3	85,7
	15	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

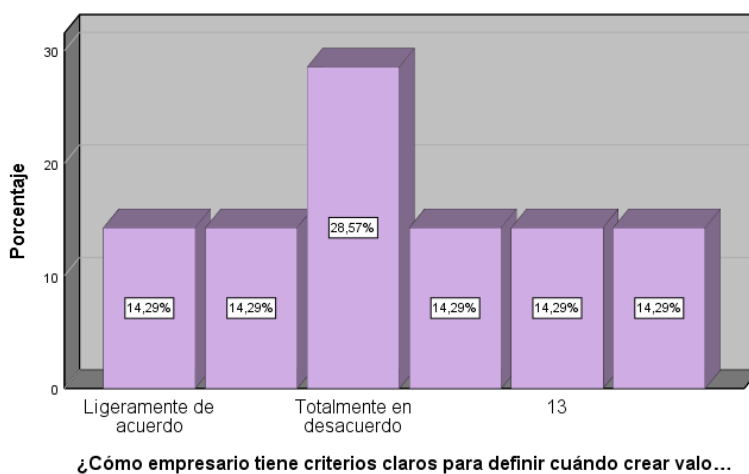
Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.



**Figura 55**

Pregunta 4 Test de Innovación.

¿Cómo empresario tiene criterios claros para definir cuándo crear valor agregado sobre los productos, procesos o servicios en su empresa?



Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Tabla 49**

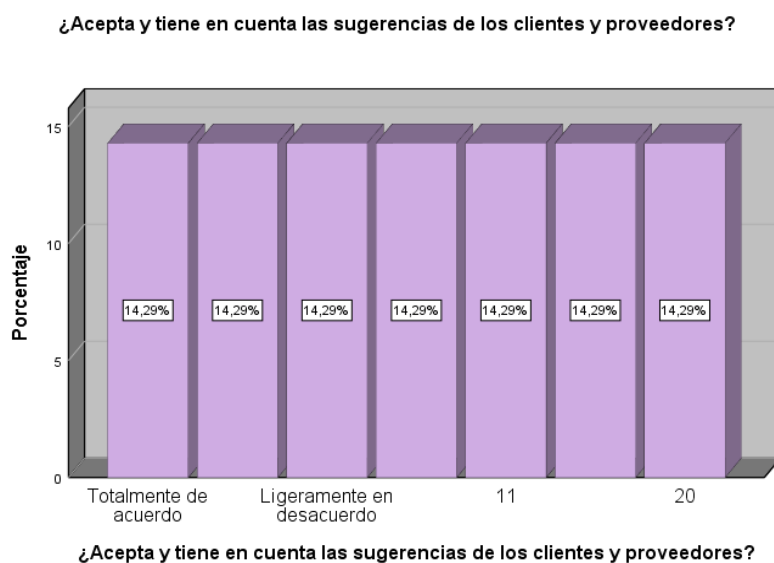
Pregunta 5 Test de Innovación.

¿Acepta y tiene en cuenta las sugerencias de los clientes y proveedores?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Ligeramente en desacuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	9	1	14,3	14,3	57,1
	11	1	14,3	14,3	71,4
	12	1	14,3	14,3	85,7
	20	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 56**

Pregunta 5 Test de Innovación.

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.**Tabla 50**

Pregunta 6 Test de Innovación.

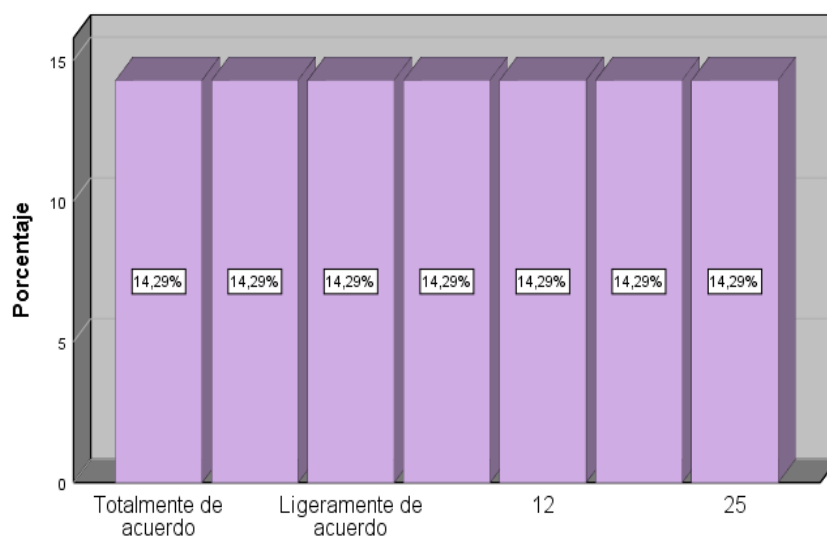
¿La empresa tiene un clima propicio para las nuevas ideas creativas e innovadoras?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Moderadamente de acuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	57,1
	12	1	14,3	14,3	71,4
	15	1	14,3	14,3	85,7
	25	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 57**

Pregunta 6 Test de Innovación.

¿La empresa tiene un clima propicio para las nuevas ideas creativas e innovadoras?



¿La empresa tiene un clima propicio para las nuevas ideas creativas e ...

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.**Tabla 51**

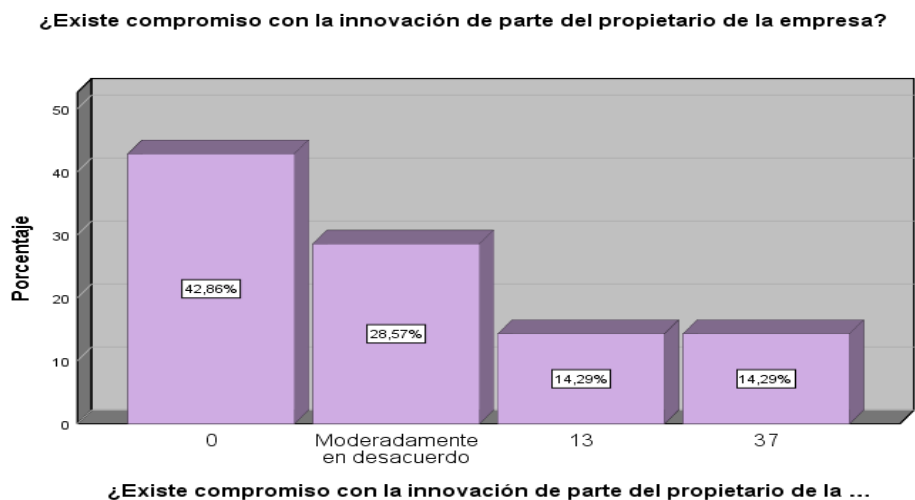
Pregunta 7 Test de Innovación.

¿Existe compromiso con la innovación de parte del propietario de la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	3	42,9	42,9	42,9
	Moderadamente en desacuerdo	2	28,6	28,6	71,4
	13	1	14,3	14,3	85,7
	37	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 58**

Pregunta 7 Test de Innovación.

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.**Tabla 52**

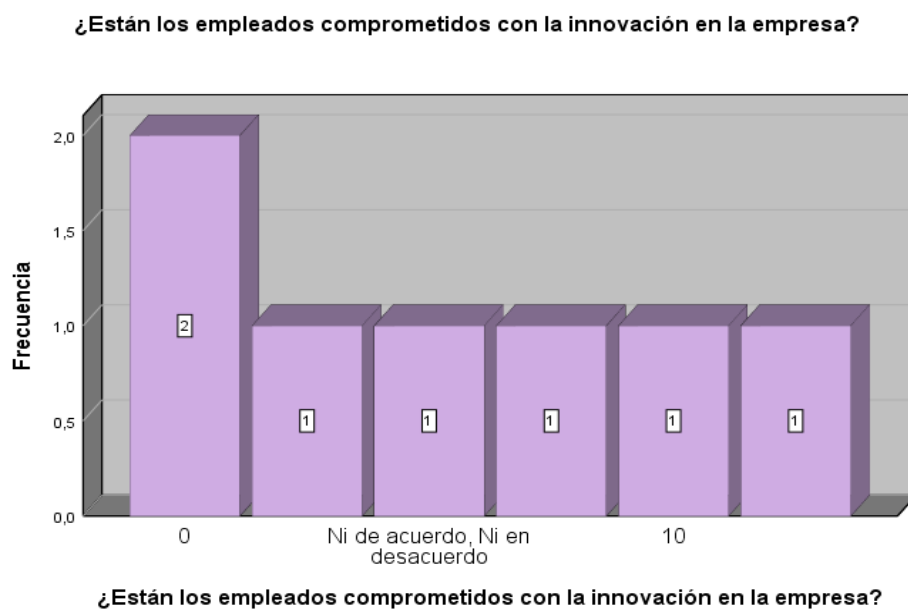
Pregunta 8 Test de Innovación.

¿Están los empleados comprometidos con la innovación en la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	2	28,6	28,6	28,6
	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	57,1
	Totalmente en desacuerdo	1	14,3	14,3	71,4
	10	1	14,3	14,3	85,7
	40	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 59**

Pregunta 8 Test de Innovación.

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.**Tabla 53**

Pregunta 9 Test de Innovación.

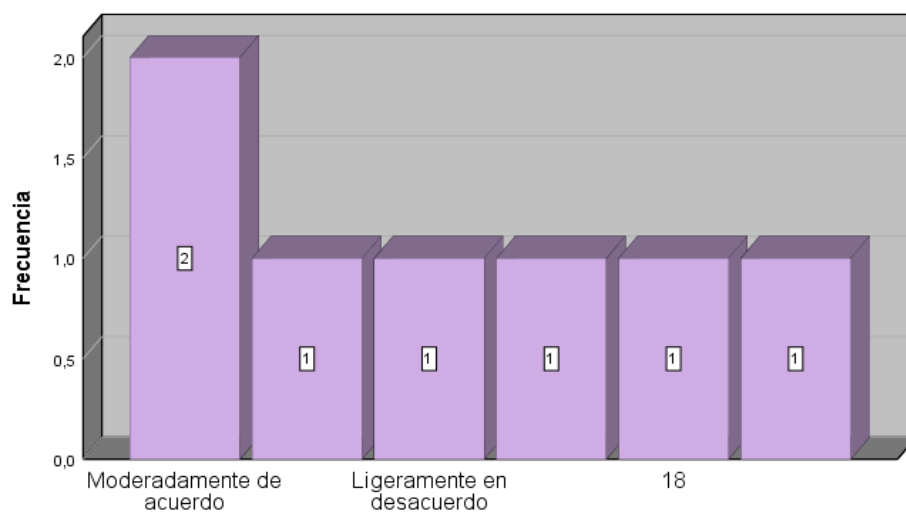
¿La empresa ha desarrollado estrategias para innovar en los productos, procesos y servicios?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderadamente de acuerdo	2	28,6	28,6	28,6
	Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	Ligeramente en desacuerdo	1	14,3	14,3	57,1
	12	1	14,3	14,3	71,4
	18	1	14,3	14,3	85,7
	20	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 60**

Pregunta 9 Test de Innovación.

¿La empresa ha desarrollado estrategias para innovar en los productos, procesos y servicios?



¿La empresa ha desarrollado estrategias para innovar en los producto...

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.**Tabla 54**

Pregunta 10 Test de Innovación.

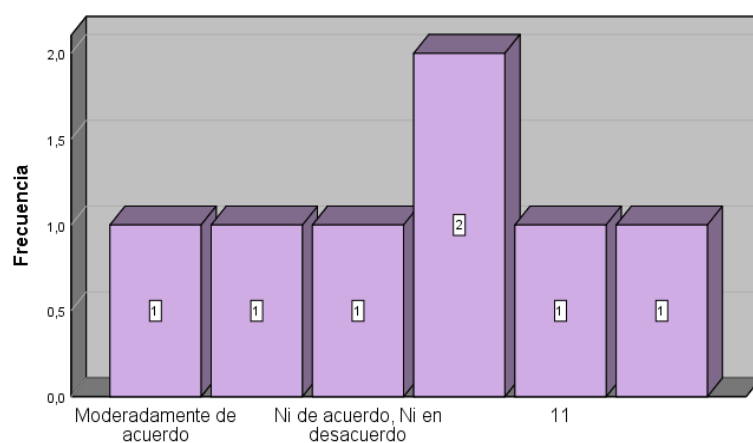
¿Las estrategias que ha implementado en su empresa para innovar están diseñadas para lograr una innovación incremental?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderadamente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	10	2	28,6	28,6	71,4
	11	1	14,3	14,3	85,7
	22	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 61**

Pregunta 10 Test de Innovación.

¿Las estrategias que ha implementado en su empresa para innovar están diseñadas para lograr una innovación incremental?



¿Las estrategias que ha implementado en su empresa para innovar est...

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Tabla 55**

Pregunta 11 Test de Innovación.

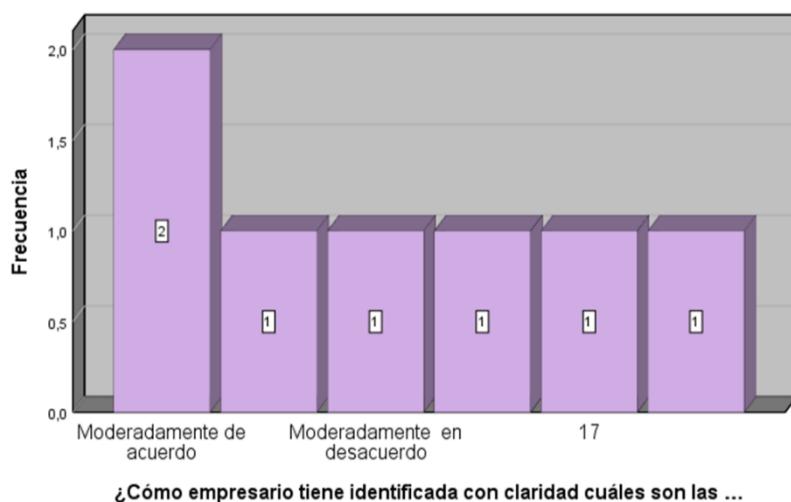
¿Cómo empresario tiene identificada con claridad cuáles son las competencias básicas en innovación incremental?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderadamente de acuerdo	2	28,6	28,6	28,6
	Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	Moderadamente en desacuerdo	1	14,3	14,3	57,1
	14	1	14,3	14,3	71,4
	17	1	14,3	14,3	85,7
	18	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 62**

Pregunta 11 Test de Innovación.

¿Cómo empresario tiene identificada con claridad cuáles son las competencias básicas en innovación incremental?



Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Tabla 56**

Pregunta 12 Test de Innovación.

¿Las estrategias que ha implementado forman parte de la innovación incremental, la renovación de la imagen o marca de sus productos y / o servicios?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Moderadamente de acuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	9	1	14,3	14,3	57,1
	12	1	14,3	14,3	71,4
	14	1	14,3	14,3	85,7
	20	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

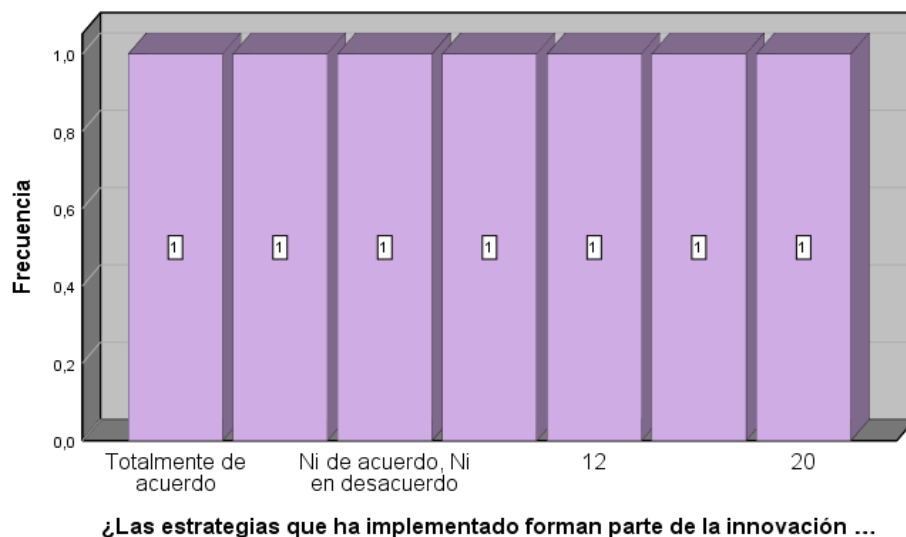
Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.



**Figura 63**

Pregunta 12 Test de Innovación.

¿Las estrategias que ha implementado forman parte de la innovación incremental, la renovación de la imagen o marca de sus productos y / o servicios?



Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Tabla 57**

Pregunta 13 Test de Innovación.

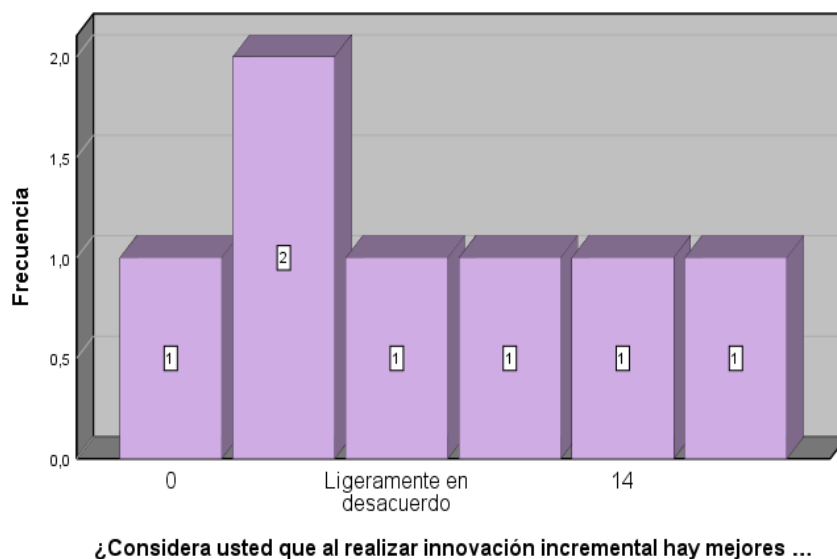
¿Considera usted que al realizar innovación incremental hay mejores resultados y aumenta las ventas en su empresa?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0	1	14,3	14,3	14,3
Totalmente de acuerdo	2	28,6	28,6	42,9
Ligeramente en desacuerdo	1	14,3	14,3	57,1
11	1	14,3	14,3	71,4
14	1	14,3	14,3	85,7
30	1	14,3	14,3	100,0
Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 64**

Pregunta 13 Test de Innovación.

¿Considera usted que al realizar innovación incremental hay mejores resultados y aumenta las ventas en su empresa?



Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Tabla 58**

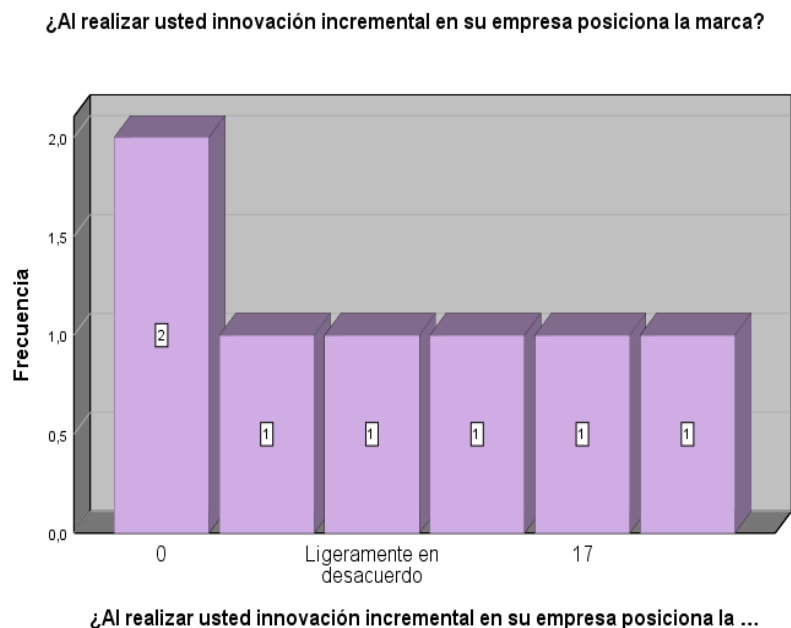
Pregunta 14 Test de Innovación.

¿Al realizar usted innovación incremental en su empresa posiciona la marca?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	2	28,6	28,6	28,6
	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	42,9
	Ligeramente en desacuerdo	1	14,3	14,3	57,1
	12	1	14,3	14,3	71,4
	17	1	14,3	14,3	85,7
	27	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 65**

Pregunta 14 Test de Innovación.

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.**Tabla 59**

Pregunta 15 Test de Innovación.

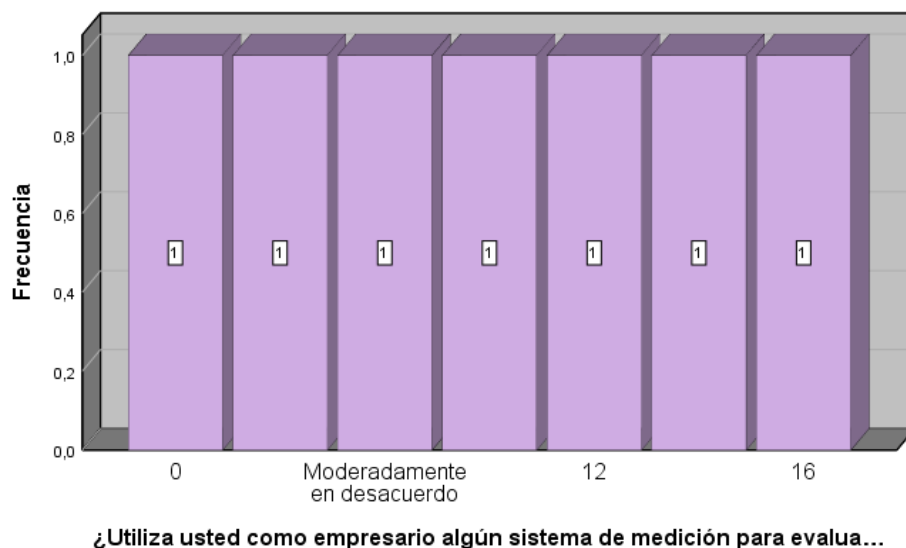
¿Utiliza usted como empresario algún sistema de medición para evaluar la efectividad del proceso de innovación incremental?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0	1	14,3	14,3	14,3
Ligeramente de acuerdo	1	14,3	14,3	28,6
Moderadamente en desacuerdo	1	14,3	14,3	42,9
11	1	14,3	14,3	57,1
12	1	14,3	14,3	71,4
14	1	14,3	14,3	85,7
16	1	14,3	14,3	100,0
Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 66**

Pregunta 15 Test de Innovación.

¿Utiliza usted como empresario algún sistema de medición para evaluar la efectividad del proceso de innovación incremental?



Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Tabla 60**

Pregunta 16 Test de Innovación.

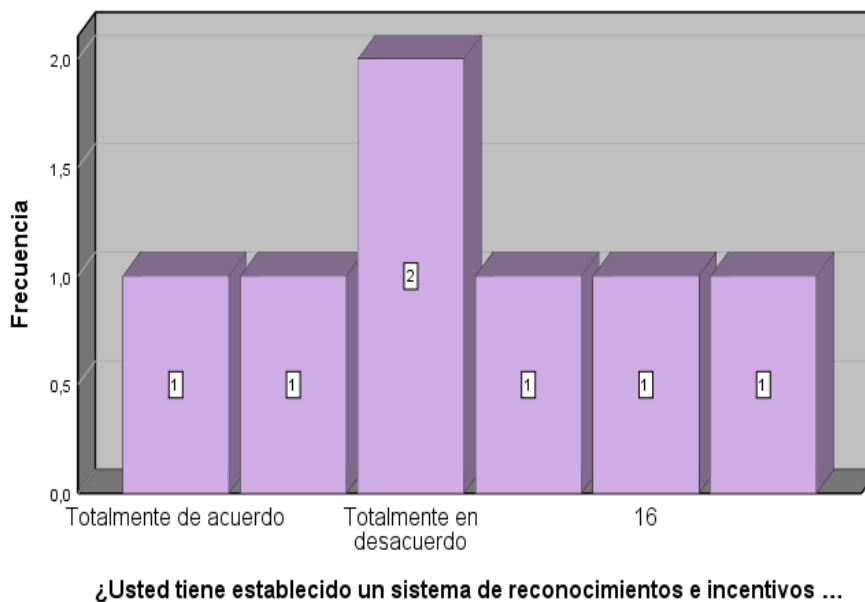
¿Usted tiene establecido un sistema de reconocimientos e incentivos para los trabajadores que desarrollan procesos de innovación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	14,3	14,3	14,3
	Moderadamente de acuerdo	1	14,3	14,3	28,6
	Totalmente en desacuerdo	2	28,6	28,6	57,1
	10	1	14,3	14,3	71,4
	16	1	14,3	14,3	85,7
	19	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

**Figura 67**

Pregunta 16 Test de Innovación.

¿Usted tiene establecido un sistema de reconocimientos e incentivos para los trabajadores que desarrollan procesos de innovación?



Nota: Información obtenida del **Software SPSS**.

### ➤ **Análisis de la información del Test de Innovación**

El test de innovación fue aplicado a los 62 propietarios de empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima y registrados en la Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima; la información recolectada a través del instrumento nos permite comprobar que el empresario es consciente de su debilidad empresarial pero tiene a favor que desea cambiar, tiene claro que el mercado es cambiante y exigente y si no toma medidas correctivas en algunos procesos y no acepta el cambio, puede salir del mercado, el instrumento mostro que es

una persona que tiene buenas relaciones con el cliente, acepta sugerencias, le cuesta un poco cambiar los procesos de toda la vida, pero por su familia y por él lo desea intentar, al verse enfrentado a una competencia agresiva, también está dispuesto a cambiar y aprender, según lo registrado está dispuesto a realizar innovación incremental en su empresa y se compromete evaluar periódicamente la efectividad del proceso de innovación incremental.

#### **4.3 Diseño de Propuesta de Gestión de Innovación Incremental para Empresas**

##### **Unipersonales del Municipio de Falan Tolima.**

La innovación incremental nace de la necesidad de crear pequeñas modificaciones para mejorar un proceso, producto, imagen, servicio ya existente, entre otros; todo esto con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes, ser competitivo, generar recordación y posicionamiento en el mercado; la innovación incremental permite, por tanto, que la empresa obtenga mejores resultados generando incremento de la eficiencia de los procesos.

Para el desarrollo y aplicación de la propuesta de innovación incremental se requiere conceptualizar al empresario y a los trabajadores acerca del tema de innovación, para luego explicarles el paso a paso del proceso de transformación e implementación.

Antes de explicar la propuesta de gestión de innovación incremental se da a conocer unos requerimientos básicos para efectuar el proceso de innovación:

➤ La empresa que participara en el proceso de transformación debe tener marca posicionada.

- Para realizar el proceso de innovación incremental, se debe primero inspeccionar y comprobar que la competencia, no desarrolle innovación disruptiva.
- Se debe conocer periódicamente la percepción de los clientes, esta no se debe realizar de forma aislada, se busca siempre es satisfacerlos y generar recordación de forma positiva que sirva de estrategia para atraer nuevos clientes.

Es importante recordar siempre a los empresarios que modificar un producto ya existente contribuye a mejorar resultados en las ventas, posición de marca a largo plazo, progreso en procesos administrativos y otros.

#### ***4.3.1 Propuesta de gestión de Innovación Incremental de esta investigación.***

Esta propuesta se centra en cinco factores que intervienen para lograr la innovación incremental.

**Figura 68**

Factores que intervienen en el proceso de Innovación Incremental.



Nota: Organización de factores propuesta por el autor.

La propuesta de Gestión de Innovación Incremental conduce a los empresarios a un proceso de indagación, es importante que conozcan el contexto, las tendencias del mercado para que de forma gradual y prospectiva desarrollen estrategias competitivas; en este mismo

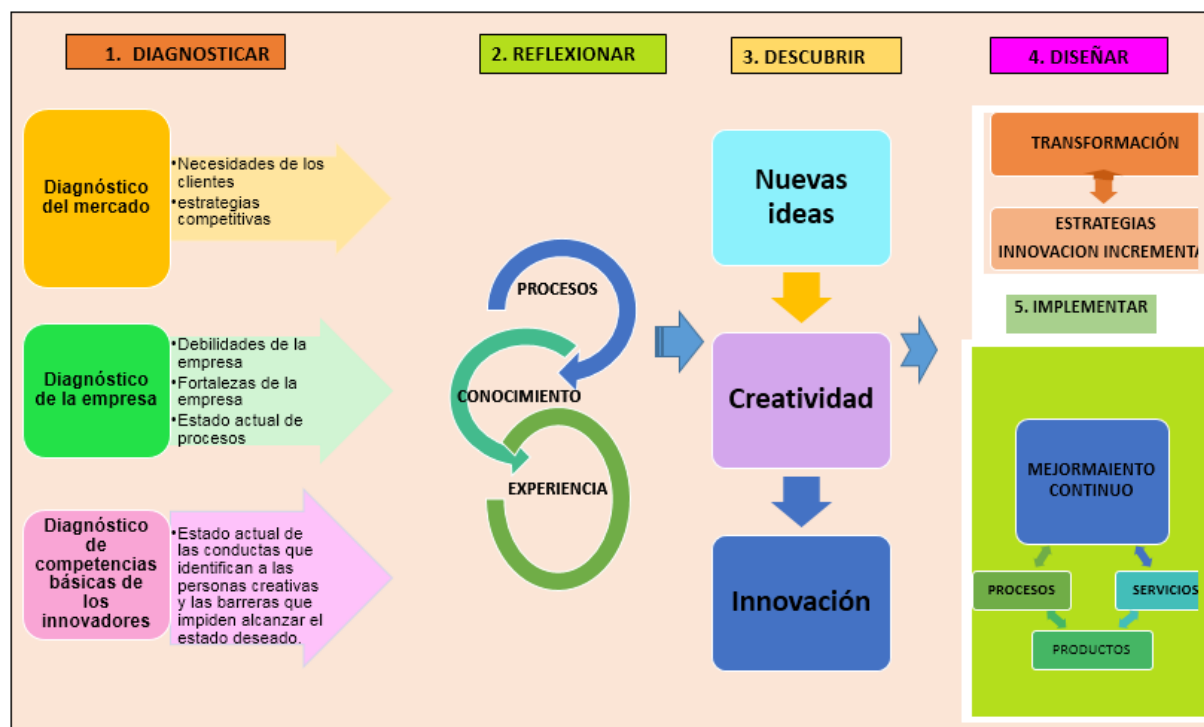


orden la propuesta también incide para que el empresario realice un diagnóstico de su empresa y determine las debilidades y fortalezas a nivel administrativo y organizacional, de igual forma esta propuesta hace que el empresario revise como se está desarrollando el proceso de marketing; es importante que el empresario tenga presente que todos estos factores inciden en el cliente para la recordación de “Marca” y es un mecanismo que permite atraer clientes potenciales.

A continuación, se explicará la propuesta de Gestión de Innovación Incremental

**Figura 69**

Propuesta de Gestión de Innovación Incremental.



Nota: Forma de gestión propuesto por el autor.

Para profundizar en el análisis de la propuesta de Gestión planteada es importante que el empresario sea reflexivo ante la necesidad de gestionar la innovación, debe ser consciente que este proceso es administrativo y por tal razón debe siempre tener una planeación prospectiva para poder hacer seguimiento y control en los procesos.

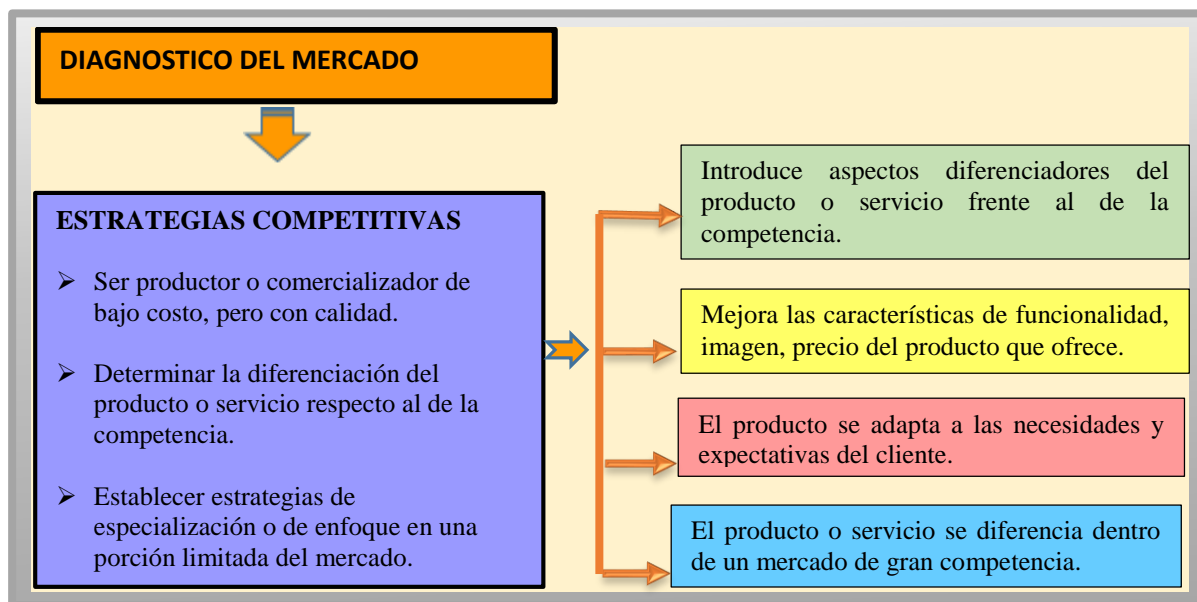
Esta propuesta presenta de manera secuencial las acciones que se deben realizar en la empresa para lograr una innovación teniendo siempre presente el siguiente proceso: diagnosticar, reflexionar, descubrir, diseñar e implementar; todo esto para lograr la innovación incremental en la empresa.

Para iniciar el proceso de innovación es necesario conocer las necesidades del mercado y de los clientes, convirtiéndose esto en una fuente de ideas para mejorar procesos administrativos y organizacionales, productos, marketing, servicio al cliente, imagen / marca; todo esto para posicionar la empresa y que el cliente genere recordación y su vez se logre fidelización, convirtiéndose esto, en una estrategia para atraer clientes potenciales.

Es importante tener presente que al realizar el diagnóstico del mercado se debe determinar las estrategias competitivas para la empresa objeto de transformación

**Figura 70**

Estrategias competitivas propuestas para empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima.



Nota: Forma de gestión propuesto por el autor.

#### 4.3.2 Guía metodológica de innovación “INNVA”.

Para los empresarios no es fácil desarrollar “innovación”, es un tema nuevo que requiere de aprendizajes y compartir experiencias, esta es una de las razones por las que se crea el diseño y desarrollo de material didáctico tipo “cartilla” con esta se busca que el empresario y cualquier persona que desee realizar innovación incremental aprenda de forma fácil y didáctica la manera de desarrollar un proceso de innovación.

El material se elaboró pensando en los empresarios de Falan Tolima y se titula:

Guía metodológica de generación de competencias en Innovación. Alcaldía de Falan; “Equidad y compromiso con Falan y frías” ver anexo A. Guía metodológica de generación de competencias en Innovación

## Conclusiones

➤ Al realizar la observación documental y el análisis de la información de los instrumentos aplicados se determinó que existe desconocimiento por parte de los empresarios del municipio de Falan Tolima acerca de la metodología para implementar un proceso de Gestión de innovación Incremental.

➤ Se observó que hasta la fecha las entidades que han ofrecido capacitación y apoyan temas relacionados con innovación son externas al municipio de Falan, estas son: la Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima y el SENA Regional Tolima.

➤ Según la información suministrada por la Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima, acerca de las empresas unipersonales de Falan Tolima, se logró de igual forma constatar que en este municipio que la mayoría de empresas son pequeñas, registradas en la categoría Microempresas según el Código CIIU y el “GRUPO NIIF”.

➤ Según el diagnóstico que se desarrolló en esta investigación se puede determinar que los empresarios del municipio de Falan, si desean aplicar procesos de Innovación Incremental para sus empresas, algunos pocos han desarrollado algunas acciones de innovación aisladas y tiene grandes expectativas en el desarrollo de actividades encaminadas a la orientación de la aplicación de la propuesta en mención.

➤ Al realizar la triangulación de la información obtenida en el trabajo de campo se puede afirmar que la hipótesis de trabajo fórmula para esta investigación es verdadera, revisando cada ítems tanto en la observación como en el test diagnóstico y la entrevista esto

arrojo que para alcanzar un nivel representativo de competitividad y productividad la empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima registradas en la Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y el Norte del Tolima, deben implementar la propuesta de innovación incremental, esto acompañado de la motivación intrínseca y extrínseca del empresario y de los empleados; al igual que de una inversión que le permitirá no solo transformar la infraestructura de la empresa, sino, también dar valor agregado al producto y/ o servicio que ofrecen, logrando con esto mejorar el servicio, posicionarse en el mercado local y regional, obtener ganancias a corto, mediano y largo plazo y lo más importante la satisfacción de los clientes.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda respetuosamente a la Administración Municipal de Falan Tolima, realizar convenios con diferentes entidades que trabajen el tema de innovación para aunar esfuerzos en procura del mejoramiento productivo del municipio y el desarrollo de la región.
- Programar capacitaciones donde se formen no solo empresarios, es importante formar la juventud que es el futuro del municipio en el tema de competencias innovadoras para lograr “Actuar Diferente para Pensar Diferente”
- Se recomienda respetuosamente a la Administración Municipal de Falan Tolima para que desarrolle un programa piloto acerca de competencias en innovación, este programa se puede llevar a cabo en unión con la Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima y la Corporación de Educación del Norte del Tolima – Coreducación como Institución de Educación Superior.

## Referencias

- Alcaldía Municipal de Falan en Tolima. Economía. <http://www.falan-tolima.gov.co/municipio/economia>.
- Arbussà, A., Bikfalvi, A., y Valls, J. (2004). *La I+D en las pymes: Intensidad y estrategia*. Universia Business Review. [fecha de Consulta 1 de Marzo de 2019]. ISSN: 1698-5117. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=433/43300104>
- Arnold, M. y Osorio, F. (1998). *Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas*. Universidad de Chile. Cinta de Moebio (3). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10100306>
- Arraut, L (2008). *LA INNOVACIÓN DE TIPO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE CARTAGENA DE INDIAS*. Semestre Económico, 11(22). [fecha de Consulta 1 de Diciembre de 2018]. ISSN: 0120-6346. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1650/165013112008>
- Balbi, E. (2011). *Importancia y aplicaciones de la prospectiva*. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales – UCES. <http://www.youtube.com/watch?v=PMdeNbvN4xM&feature=youtu.be>
- Blog INNOVARE. León (2017) *Las 5 Competencias de las Personas Innovadoras*. <http://quieroinnovar.com/competencias-personas-innovadoras/>
- Camero, G. (2016). *Vigilancia tecnológica - OVI*. <http://hdl.handle.net/10596/9826>
- Cegarra, J. (2004). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Primera edición. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

Castillo, T. (2013). *El comportamiento de las innovaciones radicales e incrementales ante un ambiente de internacionalización: Un análisis multinivel para la industria manufacturera Colombiana*. Universidad Jorge Tadeo Lozano.

[https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/collections/documents/field\\_attached\\_file/wp\\_2013\\_innovaciones\\_radicales\\_e\\_incrementales\\_en\\_la\\_industria\\_colombiana.pdf?width=740&height=780&inline=true](https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/collections/documents/field_attached_file/wp_2013_innovaciones_radicales_e_incrementales_en_la_industria_colombiana.pdf?width=740&height=780&inline=true)

Consejo Privado de Competitividad, 2010. *Informe nacional de Competitividad*. Ruta a la prosperidad colectiva. Bogotá. ISSN 2216-1430. 304 p.

Departamento Nacional de Planeación. (2009). *Política Nacional de Ciencia y Tecnología 2009* (Documento CONPES 3582. Bogotá D. C., Colombia: DNP.

<https://www.colciencias.gov.co/node/301>

Diario Oficial (2002) No. 45.046 de 27 de diciembre LEY 788 DE 2002 Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y se dictan otras disposiciones. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0788\\_2002.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0788_2002.html)

Ganhão, M.T. (1997). *Las metáforas organizacionales*. Universidad de Nova de Lisboa.

<http://www.raco.cat/index.php/papers/article/viewFile/25443/61214&a=bi&pagenumber=1&w=100>

García, C. (2001). *Aprender a enseñar para la sociedad del conocimiento*. Revista Complutense de Educación, 12(2), 531-593. <https://es.scribd.com/document/353523590/Aprender-a-Ensenar-Para-La-Sociedad-Del>

Gibbons, P., Prescott J. (1996). *Parallel Competitive intelligence processes in organizations*. Revista International Journal of Technology Management, 11(1-2), 162-178.



Global Reporting Initiative (2011). *Sustainability Reporting Guidelines*.

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>

Godet, M. (1997). *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, Paris.

Godet y otros (1998). *Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. Paris.

Godet, M. (2018). *Sitio web oficial de La Prospectiva en Francia*.

<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo@hotmail.com>

Gutiérrez Ossa, J.A. (2015). *Modelo de competencias investigativas empresariales desde la universidad, empresa y estado en Colombia*. Praxis & Saber, 6(12).

[https://revistas.uptc.edu.co/index.php/praxis\\_saber/article/view/3771/3553](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/praxis_saber/article/view/3771/3553)

Harvey López, I. (2015). *Evaluación de un modelo de gestión de innovación en la práctica educativa apoyada en las TIC*. Estudio de caso: UNIMET. Revista de Medios y Educación (47), 135-148. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/399952>

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* 5ª Edición. McGraw Hill.

[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

López, H. (2015). *Evaluación de un modelo de gestión de innovación en la práctica educativa apoyada en las TIC*. Estudio de caso: UNIMET.

Manual de Oslo. 3ra Edición, *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*.

<http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

- Marín, F. A. y Velasco, D. M. (2001). Colombia: Universidad ICESI. *Historias de Aprendizaje, una herramienta para el desarrollo organizacional*. Estudios Gerenciales
- Martin, E., Becerra, G., Sastoque, L.. (2016). *Estado del arte de la línea de investigación de innovación empresarial*. <https://uniasturias.edu.co/wp-content/themes/asturias/assets/vids/pdfs/Estado%20arte%20Estrategias%20de%20innovaci%C3%B3n%20empresarial.pdf>
- Mojica, F.J. (2006). *Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica*. Revista Med (14), p129. <http://www.redalyc.org/pdf/910/91014117.pdf>
- Mojica, F.J. (2008). *Dos modelos de la Escuela Voluntarista de Prospectiva Estratégica*. Universidad del Quindío. <https://www.uniquindio.edu.co/descargar.php?id=5513>
- Municipio de Falan-Tolima. *Plan Municipal de Gestión del Riesgo de Desastres* junio de 2018. [http://falantolima.micolombiadigital.gov.co/sites/falantolima/content/files/000217/10847\\_plan-municipal-para-la-gestion-del-riesgo-de-desastres-2018.pdf](http://falantolima.micolombiadigital.gov.co/sites/falantolima/content/files/000217/10847_plan-municipal-para-la-gestion-del-riesgo-de-desastres-2018.pdf)
- Navarro, M. (2001). *LOS SISTEMAS NACIONALES DE INNOVACION: UNA REVISION DE LITERATURA*. Documento de trabajo 26. IAIF. España. <https://eprints.ucm.es/6759/1/26-01.pdf>
- Normas APA (s.f.). Sexta edición. Centro de Escritura Javeriano. <http://normasapa.com/formato-apa-presentacion-trabajos-escritos/>
- Observatorio Regional de planificación para el Desarrollo. *Plan Nacional de Desarrollo "Todos por un Nuevo País" de Colombia* (2014-2018) <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-todos-por-un-nuevo-pais-de-colombia-2014-2018>

- Onwuegbuzie, A. J., Dickinson, W. B., Leech, N. L., y Zoran, A. G. (2011). *Un marco cualitativo para la recolección y análisis de datos en la investigación basada en grupos focales*. Paradigmas, 3, 127-157. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3798215.pdf>
- Palop, F., Vicente, J.M. (1999). *Vigilancia Tecnológica e inteligencia competitiva*. Su potencial para la empresa española. COTEC. Madrid.
- Plan de Desarrollo El Tolima nos Une 2020-2023.  
<https://www.tolima.gov.co/publicaciones/21341/proyecto-plan-de-desarrollo-el-tolima-nos-une-2020-2023/>
- Plan de Desarrollo Municipal “*Equidad y compromiso con Falan y Frías*” 2016 – 2019.  
[https://falantolima.micolombiadigital.gov.co/sites/falantolima/content/files/000002/79\\_acuerdoplandedesarrollo2016aprobado09dejuniode2016.pdf](https://falantolima.micolombiadigital.gov.co/sites/falantolima/content/files/000002/79_acuerdoplandedesarrollo2016aprobado09dejuniode2016.pdf)
- Quintero, L. (2010). *Aportes teóricos para el estudio de un sistema de innovación*. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 20(38). [fecha de Consulta 7 de febrero de 2019]. ISSN: 0121-5051. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=818/81819024006>
- Ramírez, M., Escobar, D. y Arango, B. (2012). *Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva*. Revista Gestión de las Personas y Tecnología. Ed. 13. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Ramírez, P., Triviño, A., Berges, A., Meneses, J.M. y Martínez, J. (2013). *Nuevas tecnologías en análisis de inteligencia competitiva*. Casos prácticos. (Spanish). El Profesional de la Información, 22(5), 448-454.  
<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2013/sept/10.pdf>

Sánchez Torres J.M., Palop F. (2002). *Herramientas de Software para la práctica de la Inteligencia Competitiva en la empresa*. Primera Edición. Triz XXI. Valencia.

Sastoque, L. Investigación colaborativa y transferencia de conocimientos al sector empresarial. (2016). Working paper. In press

Schumpeter, Joseph A, Entrepreneurship as Innovation (2000). *Entrepreneurship: The Social Science View*, Vol. , p. 51-75 2000. Available at SSRN:  
<https://ssrn.com/abstract=1512266>

Schumpeter, Joseph. Teoría del desenvolvimiento económico. Quinta Reimpresión, Fondo de Cultura Económica, México, 1978.  
<http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7255/4285>

Sergueyevn, N. y Mosher, E. (2013). *Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor*. Negotium, 9(26). [fecha de Consulta 3 de Marzo de 2019]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=782/78228464001>

Soto, I. (2010). *LA INNOVACIÓN QUE POTENCIA EL DESARROLLO*. Revista Nacional de administración, 1 (2): 79-86 Julio-Diciembre, 2010. Dialnet.

Suárez, Mella. (2018) Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. Revista San Gregorio. *Reflexiones sobre el concepto de innovación*. <file:///C:/Users/user/Desktop/Dialnet-ReflexionesSobreElConceptoDeInnovacion-6839735.pdf>.

Tirole, J. (1995). La teoría de la organización industrial. España.  
<https://economiadigitals.blogspot.com/2015/05/la-teoria-de-la-organizacion-industrial.html>

Tolima en cifras. *Estadísticas SISBEN 2018*.

[https://www.tolima.gov.co/publicaciones/16129/tolima\\_en\\_cifras/](https://www.tolima.gov.co/publicaciones/16129/tolima_en_cifras/)

UNAD (2017). *Guía didáctica trabajo de grado modalidad proyecto de investigación*.  
ECACEN.

Universidad Jorge Tadeo Lozano. Castillo Téllez L. C. (2013) “*El comportamiento de las innovaciones radicales e incrementales ante un ambiente de internacionalización: Un análisis multinivel para la industria manufacturera Colombiana*”  
[https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/collections/documents/field\\_attached\\_file/wp\\_2013\\_innovaciones\\_radicales\\_e\\_incrementales\\_en\\_la\\_industria\\_colombiana.pdf?width=740&height=780&inline=true](https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/collections/documents/field_attached_file/wp_2013_innovaciones_radicales_e_incrementales_en_la_industria_colombiana.pdf?width=740&height=780&inline=true)

## **Anexos**

**Anexo A**      Guía metodológica de generación de competencias en Innovación.  
Alcaldía de Falan “EQUIDAD Y COMPROMISO CON FALAN Y  
FRIAS”

## Guía metodológica de generación de competencias en Innovación.

Alcaldía de Falan

**“EQUIDAD Y COMPROMISO CON FALAN Y FRIAS”**



## METODOLOGÍA INNVA

Innovación en búsqueda de Valor Agregado

***Fredy A Garcia***  
***Consultor en Innovacion***

*“No os quedéis estancados. Todo, absolutamente todo, se puede mejorar. Nadie sabe en qué dirección, o en qué sentido, pero si continuas quejándote y conformándote, te será muy difícil ser innovador o creativo”. - Guy Kawasaki*

*"Si le hubiera preguntado a la gente qué querían, me habrían dicho que un caballo más rápido". - Henry Ford*

*“No es que sea inteligente, es sólo que me quedo con el problema más tiempo”. - **Albert Einstein***

*"Todo acto de creación es en primer lugar un acto de destrucción". **Pablo Picasso***

*“Si tienes suficiente información para hacer un plan de negocio de tu idea es que ya es demasiado tarde” **Bill Gates***

*"Innovar es encontrar nuevos o mejorados usos a los recursos de que ya disponemos". - **Peter Drucker***

*"La innovación no va ligada a la perfección. Innova y lanza, después tu entorno te ayudará a perfeccionar". - **Bernardo Hernández, Google***  
 Solo dibuje, raye o escriba lo que quiera.

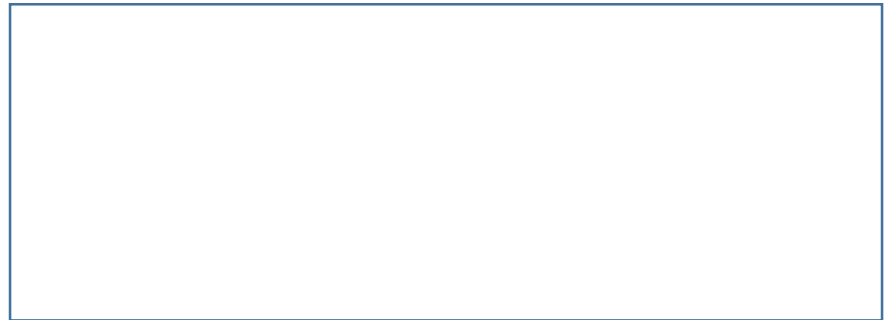
- Creando objetos.

**Este ejercicio tiene dos momentos****Momento Uno**

Con plastilina, Palitos de paleta o pinchos, cinta hojas de papel e hilo construya un modelo de lo que escribió en la página anterior.



Trate de convencer a los demás de comprar lo que construyo como si fuera algo totalmente diferente a lo que pensó en la página inicial.



Explíquelo



- Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Las cosas se crean para solucionar problemas del mundo real a continuación encontrara los principales problemas a los que ha llegado en consenso el **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD**.



Fuente: PNUD

- Del Invento a la Innovación.



**Idea:** Es una representación mental que surge a partir del razonamiento o de la imaginación de una persona. Está considerada como el acto más básico del entendimiento, al contemplar la mera acción de conocer algo.



**Invento** o invención es un objeto, técnica o proceso que posee características novedosas y transformadoras.

La **innovación** se asocia a la creatividad. Se trata de un cambio o de una modificación que supone la creación o la puesta en marcha de algo novedoso.



**Una innovación es un cambio basado en el conocimiento que genera valor y supone una novedad, es decir un invento que es aceptado en el mercado.**



*Fuente: Tomada de Blog Post Innovación*

- Innovación en: Productos, Procesos, Comercial y Organizativa.
- ¿Qué se puede innovar?**

Según el manual de Oslo existen dos categorías de innovaciones

**Innovaciones Tecnológicas**

**Innovación de producto:** Es introducción de un bien o servicio que es nuevo y está totalmente mejorado respecto a sus características anteriores.

**Innovación de proceso:** Es la implementación de un método de producción, distribución o logística, nuevo o significativamente mejorado

**Innovaciones No Tecnológicas**

**Innovación en marketing o mercadotecnia:** Consiste en la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos en el diseño y envasado de un producto con respecto a su posicionamiento, su promoción o su tarificación.



**Innovación organizacional:** Es la introducción a un nuevo método organizativo en las prácticas de negocio de la empresa entorno laboral o las relaciones exteriores de la empresa.

*Fuente: Tomadas de Blog Post Tipos de innovación*

- Tipos de innovación.

**Innovación incremental**

Cuando se crea un valor sobre un producto que ya existe, añadiéndole nuevas mejoras. Este tipo de innovación parte de

una base conceptual ya existente, e introduce ciertos cambios, por norma general se trata de pequeñas modificaciones, que mejoran el producto en algún aspecto: puede ser una mejora de su imagen o apariencia, un incremento de sus funcionalidades o prestaciones que ofrece, o la modificación de algún aspecto a fin de mejorar su eficiencia.

### **Innovación radical o disruptiva**

Ésta se produce cuando se incorpora al mercado un producto o servicio que en sí mismo es capaz de generar una categoría que no se conocía antes, provocando cambios revolucionarios en la tecnología. Representa un punto de inflexión para las prácticas existentes, ya que se enfoca en la base de un concepto absolutamente nuevo.

### **¿Qué innovaciones fueron en su momento?**

Flint Lockwood Diatonic Super Mutating Dynamic,

Libros virtuales,

MP3,

WhatsApp,

La entrega a domicilio con drones,

La linterna en el celular

*Fuente: AEA Bussines Scholl*

- Innovación y sociedad.

Innovación	Aporte a la sociedad

Problema	Posible solución

Proponga un problema de la sociedad y una posible solución

Problema:

---



---



---



---

Solución

---



---

## ¿Qué haría en esta Hoja?

Dibuje la solución que plantea al problema elegido.

- **Valor agregado.** es la característica extra que un producto o servicio ofrece con el propósito de generar mayor valor dentro de la percepción del consumidor. Es el motivo por el cual un

cliente prefiere o está dispuesto a pagar más por un producto o servicio.

Algunas Tácticas para mejorar nuestra idea son:

1. Interrogatorio de supuestos: Se recomienda generar entre 20 o 30 supuestos, verdaderos o falsos, que se relacionen con lo que se está desarrollando, después tomemos varios de ellos con el fin de desencadenar nuevas ideas sobre el producto o servicio a ofrecer
2. Deseo: Se tiene que empezar preguntando las formas imposibles de hacer las cosas y después tener una lluvia de ideas sobre cómo sería posible lograrlas. Genera entre 20 y 30 deseos de tu negocio. Después, concéntrate en esas “ilusiones improbables” y úsalas como estímulos para generar las mejores ideas para tu empresa.
3. Cerebro en movimiento: El grupo selecciona varios aspectos del problema en torno al cual se quiere una solución. Estos se convierten en las instrucciones creativas del grupo para trabajar. Algún integrante coloca los aspectos del problema en hojas pegadas en la pared. Los participantes escriben sus ideas de solución en un papel y luego lo intercambian con el fin de añadir nuevas ideas en los papeles de su compañero.
4. Imágenes de sugerencia: Se les pide a los participantes que escriban en una hoja las ideas que se les vengan a la cabeza cuando vean la imagen. Después se tomarán un tiempo para discutir sus conclusiones y poder exponerlos al grupo.
5. Peor idea: Es simple: el grupo tendrá que generar ideas malas, groseras, horribles e ilegales sobre el problema a tratar. Esto generará risa y convivencia. Ya que tengamos la lista, comentémosle al grupo que esas ideas las cambiemos a buenas ideas, pensando en su opuesto.

- **Tendencias.**

Estar pendientes del mercado o lo que quieren los consumidores es deber de todo emprendedor, por esto se debe estar consultando diferentes fuentes sobre las tendencias del año o a futuro.

1. Las personas se niegan a envejecer. Productos tecnológicos para la tercera edad.
2. De regreso a lo básico. Productos únicos, sofisticados, de buena calidad y con un valor agregado que tenga relación con procesos artesanales, y de sostenibilidad.
3. Consumidores conscientes. Productos amigables con el medio ambiente y con los animales.
4. Digitalmente juntos. Demandarán más plataformas que se enfoquen en reuniones virtuales, citas online, educación, redes sociales y juegos en línea.
5. Todos somos expertos. Las empresas deberán trabajar arduamente en mejorar el precio y la calidad de los productos, porque ya no es suficiente con tener una marca con renombre.
6. En búsqueda de sí mismo. Aumentará la demanda de experiencias que beneficien el desarrollo personal y que permitan finalmente “la re- apropiación del tiempo del yo”.
7. El cuidado de sí mismo. Productos y servicios enfocados en el desarrollo y cuidado integral del ser.
8. No más plástico. El consumidor está poniendo especial atención a este tema y puede ser un factor importante a la hora de comprar.
9. Lo quiero ¡ya! Inmediatez hoy son fundamentales, a la hora de adquirir un servicio.
10. vivir solos. Los productos que faciliten este estilo de vida tendrán una mayor demanda.

- **Futuro o Realidad.**

Crear empresa es un proceso que depende de muchas variables solo el emprendedor es quien sabe si solo es un imaginario o lo va a hacer realidad.

Si usted es capaz de resolver las 5 W está en capacidad de convertir ese sueño en realidad para su futuro, tome un problema e inicie su propio análisis

**What (Que)**  
**When (Cuando)**  
**Where (Donde)**  
**Who (Quien)**  
**How (Como)**

Se recomienda realizarse por lo menos 5 veces las preguntas de **por qué** se da ese problema.

- **Construcción de un futuro.**

La primera recomendación es construir su plan de vida para ello piense en las siguientes preguntas:

- ¿Soltero o casado?
- ¿Con hijos?
- ¿Educación superior o no?
- ¿Viajero?
- ¿Empleado o independiente?
- ¿Empresario o informal?
- ¿Longevo?

Si decidió ser empresario Inicie el camino ahora:



Fuente: Iborra, I.. (2016). Tomada de: <https://search.creativecommons.org/photos/f6786ce1-f70e-417d-b0a6-4a38ede2a53c>

- Investigación.
- ¿Qué problema soluciona mi producto?
- ¿Es un problema que se trata de analizar en qué objetivo de desarrollo sostenible?
- ¿Le apasiona este tema?
- ¿Cómo suele resolver la gente y las organizaciones actualmente este problema?
- ¿Cómo identifico la solución? Si no la ha identificado ¿cree que se pueda solucionar?
- ¿En qué destacan estas soluciones?
- ¿Qué les falta?

¿Cuánto cuestan?

¿Cómo mejora mi idea las opciones actuales?

¿Cuánto tendrá que costar mi producto para obtener beneficios?

¿Ha identificado alguna tendencia de consumo en el mundo al respecto?

Ahora es importante que dedique tiempo a consultar en internet, no crea todo lo que encuentre, pero si clasifique la información, realice de ser posible observación directa y pregunte a los que crea que saben mucho y a los que sabe que no saben nada, toda la información es válida ya que ellos son parte del mercado.

**De esta información recopilada extraiga el por qué le comprarían ese producto o servicio con el que usted piensa solucionar ese problema.**

#### • **Pilotaje o prototipado.**

**Prototipado:** Es un modelo el cual podemos utilizar para generar y diseñar una actividad que nos permita crear un diseño en la construcción de un producto o servicio, Es la forma menos costosa de iniciar pruebas de un producto o servicio.

**Prototipo:** Elemento construido que nos permite aterrizar una idea y, con su análisis y puesta en práctica, detectar falencias y todo lo que permita mejorar su desempeño.

#### **Clases de prototipado:**

**De inspiración:** Constituyen el primer intento de desarrollo de una idea, “Su finalidad es dar paso a nuevas ideas en torno a un proyecto, pudiendo ser desechados con facilidad. Algunos

ejemplos que se utilizan son las Maquetas, los Juego de Rol, el Storytelling y Value Proposition Design”, explica Sepúlveda.

**De evolución:** Los mejores prototipos de inspiración pasan a la fase de evolución. “Estos se caracterizan por tomar más tiempo de desarrollo para dotarlos de más funcionalidades. Al ponerlos a prueba se detectan las falencias y surgen nuevas ideas, pudiendo mejorar el prototipo inicial con una menor tasa de fallas. El Mockup, Impresión 3D, Business Model Canvas y Landing Page son algunos ejemplos más conocidos”.

**De validación:** Su objetivo es poner a prueba la utilidad del proyecto y refinar los detalles. “Puesto que son la última etapa antes del desarrollo final, se trata de ejemplares más costosos y, por ende, se desarrollan en menor medida, poniéndose a prueba en el mercado con unas pocas unidades. Ejemplos existen muchos, algunos son los estudios de Viabilidad, Diseño de Procesos y Refinamiento Business Model Canvas.

Pasos para un prototipo

1. Responda las preguntas de la página de Investigación

2. Define lo que necesitas

Clasifica todas las funciones de tu producto de más importante a menos importante. Así, si llega el momento de hacer recortes, ya sabrás cuáles son las más prescindibles y cuáles las cruciales que tienes que dejar antes de finalizar tu producto.

3. Diseña tu producto

No puedes fabricar un prototipo hasta tener una idea sólida de cómo te gustaría que fuera el producto final. Puedes empezar con unos bosquejos, pero deberías acabar metiéndolo en algún

programa CAD 3D para tener una confirmación visual de que físicamente el producto tiene sentido, que la electrónica y la mecánica de él encajan con el diseño y no tiene ángulos ni protuberancias raras ni cualquier otro problema que impida su creación.

4. Construye un prototipo no funcional de tu idea

Utiliza madera, espuma o un material similar para imitar el exterior del producto con las dimensiones físicas previstas. No hace falta que sea bonito. En este momento lo que necesitas es hacerte una idea del aspecto del producto para asegurarte de que su diseño se adapta correctamente a la realidad.

5. Construye un prototipo del producto funcional

Igual que los esqueletos no funcionales de los que hablamos arriba, no tiene que ser bonito. Lo que sí tiene que hacer es funcionar. Toda la electrónica debe estar en su sitio. ¿Tiene partes que se mueven? Inclúyelas. Es una gran oportunidad para que otras personas también echen un vistazo a tu producto. Un experto en electrónica, por ejemplo, podría asegurarse de que no acabes fabricando una Bomba que reemplace en la imaginación del público al iPhone X.

Ahora a prototipar:

Requerimientos:

---



---



---



---



---

Funciones:

---



---



---



---



---

Con el prototipo de Inspiración terminado

Aspectos a corregir

---



---



---



---



---

*“No he fracasado. He encontrado 10 mil formas que no funcionan”, **Thomas Edison***

*“Un emprendedor ve oportunidades allá donde otros solo ven problemas”, **Michael Gerber***

*“Sacrificar la innovación para ahorrar costes, es como parar el reloj para ahorrar tiempo”*

*“El éxito consiste en ir de fracaso en fracaso sin desesperarse”, **Winston Churchill***

*“Innovar es una actividad de riesgo cuyo principal riesgo es no practicarla”*

*¿“Que lo que es pa uno es pa uno y simplemente llega”?*

***Cree en ti mismo y cree en tus ideas, la principal dificultad está en tu mente.***



**Entidades que apoyan el proyecto:**



***Cámara de Comercio de Honda,  
Guaduas y Norte del Tolima***

*¡Liderazgo y Compromiso para el Desarrollo Regional!*

